

Materiał do użytku wewnętrznego dla studentów PWSZ w Głogowie

# Podstawowe elementy zachowania jednostek w organizacjach



Jarostaw

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



Źródło: opracowano na podstawie R.W.Gryffin, Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: PWN 2004

# Rozumienie jednostek w organizacji

Kontrakt określający wzajemne zachowania – ogólny zestaw oczekiwań jednostki co do tego, jaki będzie jej wkład w organizację i co uzyska w zamian od organizacji

**Wkład** – to, co jednostka daje organizacji  
wysiłek, zdolność, lojalność, kwalifikacje, czas, kompetencje

**Zachęty** – to, co organizacja daje jednostce  
płaca, pewność zatrudnienia, świadczenia, awanse, status



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Dopasowanie jednostki do stanowiska

Jest to zakres, w jakim wkład wnoszony przez jednostkę pasuje do zachęt, jakie daje jej organizacja

Przyczyny niedopasowania:

1. Niedoskonałość doboru kadr
2. Zmiany ludzi i organizacji
3. Człowiek jest istotą niepowtarzalną



Jarosław

Hermaszewski

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Osobowość a zachowanie jednostek

Osobowość – względnie trwałe zestaw cech psychicznych i behawioralnych, odróżniających od siebie poszczególnych ludzi

„Wielka piątka” cech osobowości – popularny schemat służący do opisu osobowości, oparty na pięciu zasadniczych cechach

- Ugodowość
- Sumienność
- Negatywna emocjonalność
- Ekstrawersja
- Otwartość



# „Wielka piątka” cech osobowości

- Ugodowość – zdolność danej osoby do współżycia i współpracy z innymi
- Sumienność – liczba celów na których koncentruje się dana osoba
- Negatywna emocjonalność – zakres, w jakim dana osoba jest zrównoważona, spokojna, elastyczna i pewna
- Ekstrawersja – poziom zadowolenia danej osoby ze stosunków z innymi
- Otwartość – charakteryzuje stopień stałości przekonań i zakresu zainteresowania danej osoby



# Inne cechy osobowości

- **Poczucie umiejscowienia kontroli** – stopień, w jakim dana osoba jest przekonana, że określone zachowanie bezpośrednio pociąga za sobą określone konsekwencje
- **Poczucie własnej skuteczności** – przekonanie danej osoby, że jest zdolna do wykonania zadania
- **Autorytaryzm** – zakres, w jakim dana osoba jest przekonana, że istnienie różnicowania władzy i statusu w hierarchicznych systemach społecznych, jakimi są organizacje, jest czymś odmiennym



# Inne cechy osobowości

- **Makiawelizm** – zachowanie mające na celu zdobycie władzy i kontrolowanie zachowań innych
- **Poczucie własnej wartości** – zakres, w jakim dana osoba jest przekonana o swojej wartości i zasługach
- **Skłonność do ryzyka** – stopień, w jakim dana osoba jest gotowa do podejmowania ryzyka i ryzykownych decyzji



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Postawy a zachowanie jednostki

Postawy – zespoły przekonań i odczuć ludzi w odniesieniu do określonych idei, sytuacji lub innych ludzi

Elementy składowe postaw:

- Afektywny element postaw
- Poznawczy element postaw
- Intencjonalny element postaw

Dysonans poznawczy – jego powodem są sprzeczne postawy danej osoby



Jarostaw

Hermaszewski

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)





# Postawy, emocje i nastrój

## Postawy związane z pracą

- Zadowolenie lub niezadowolenie z pracy
- Zaangażowanie w sprawy organizacji

## Emocje i nastrój w organizacjach

- Afektywność pozytywna
- Afektywność negatywna



Jarostaw

Hermaszewski

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Spostrzeganie a zachowanie indywidualne

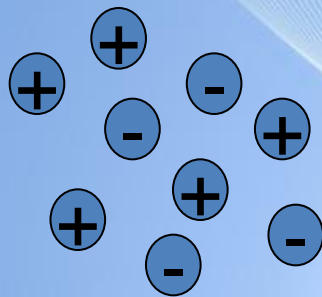
Spostrzeganie – zespół procesów, za pomocą których jednostka staje się świadoma informacji o otoczeniu i interpretuje te informacje

Spostrzeganie selektywne – jest to proces odrzucania informacji, które są dla nas niewygodne lub są sprzeczne z naszymi przekonaniem

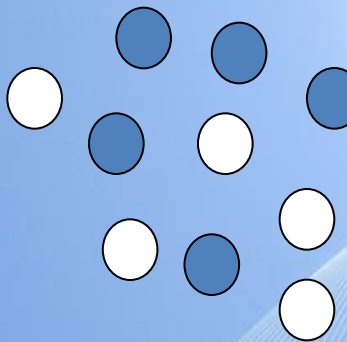
Tworzenie stereotypów – proces zaliczania ludzi do jakiejś kategorii, czyli „SZUFLADKOWANIA” ich na podstawie pojedynczej cechy



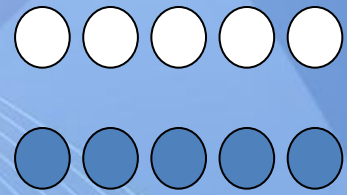
# Proces spostrzegania



**Spostrzeganie selektywne**  
Odrzucanie informacji, które są dla nas niewygodna lub są sprzeczne z naszymi przekonaniemami



**Tworzenie stereotypów**  
Zaliczanie ludzi do jakiejś kategorii lub „szufladkowanie” ich na podstawie pojedynczej cechy



Jarostaw

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Spostrzeganie a atrybucja

Atrybucja – proces obserwacji zachowania i przypisywania mu określonych przyczyn

Zgodność zachowań – zakres, w jakim inni ludzie w tej samej sytuacji zachowują się tak samo

Konsekwencja – zakres, w jakim ta sama osoba w różnym czasie zachowuje się w taki sam sposób w tej samej sytuacji

Zróżnicowanie zachowań – zakres, w jakim ta sama osoba zachowuje się w taki sam sposób w różnych sytuacjach



Jarosław

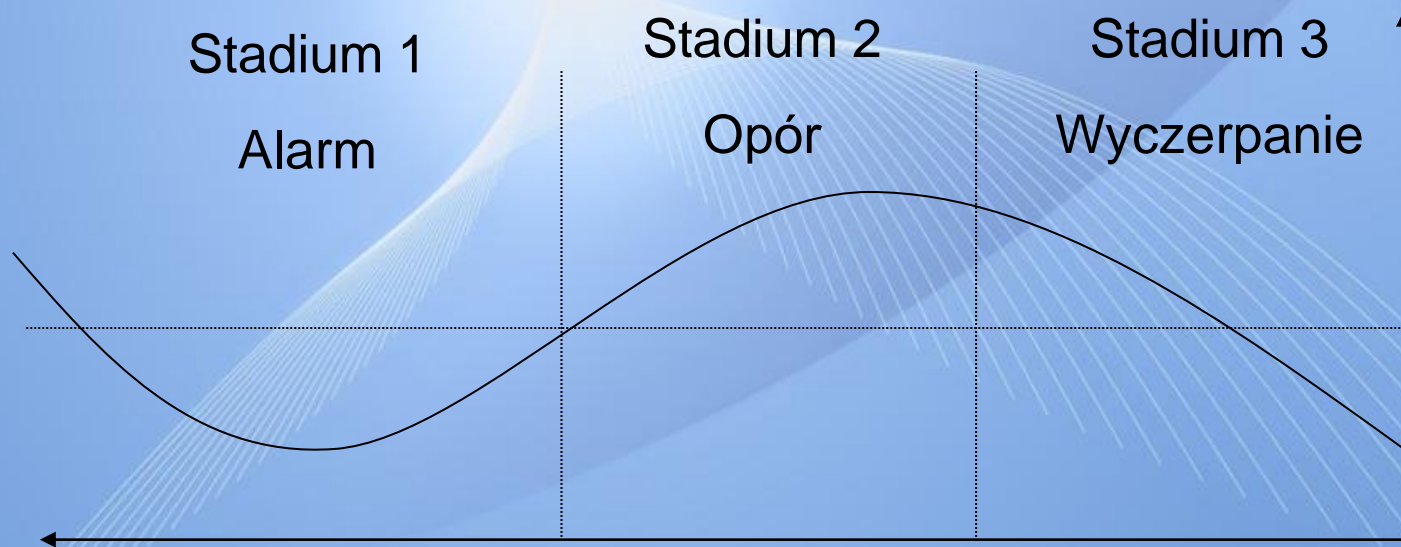
Hermaszewski

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Stres a zachowania jednostki

- Stres – reakcja jednostki na silny bodziec, zwany czynnikiem stresującym (stresorem)
- Ogólny syndrom dostosowania (GAS) – ogólny cykl procesu stresu



Jarostaw

Hermaszewski

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Przyczyny stresu związanego z pracą

## Czynniki organizacyjne wywołujące stres

### Wymagania zadania

- Szybkie decyzje
- Rozstrzygające decyzje
- Niepełne informacje do podjęcia decyzji

### Wymagania roli

- Niejednoznaczność roli
- Konflikt ról

### Wymagania fizyczne

- Skrajne temperatury
- Zagrożenie dla zdrowia
- Źle zaprojektowane biuro

### Wymagania interpersonalne

- Naciski grupy
- Style przywództwa
- Konfliktowe osobowości



Jarostaw

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Skutki stresu

- **Osobowość typu A** - osoby skrajnie konkurencyjne, bardzo poświęcające się pracy, o silnym poczuciu czasu i pilności stojących przed nimi zadań
- **Osobowość typu B** – osoby mniej konkurencyjne, mniej poświęcające się pracy, o słabszym poczuciu czasu i pilności stojących przed nimi zadań
- **Wypalenie się** – uczucie wyczerpania, które może powstać, kiedy ktoś doświadcza zbyt silnego stresu przez dłuższy czas



# Kreatywność w organizacjach

Kreatywność – zdolność jednostki do tworzenia nowych idei lub do nowego spojrzenia na pomysły już istniejące

Trzy kategorie cech kreatywnych jednostek:

1. Całość doświadczeń, wiedzy i wykształcenia
2. Cechy osobowości
3. Zdolności poznawcze
  - Myślenie dywergencyjne (analityczne)
  - Myślenie konwergencyjne (syntetyczne)





Materiał do użytku wewnętrznego dla studentów PWSZ w Głogowie

# Zarządzanie stosunkami interpersonalnymi i komunikowaniem się



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



Źródło: opracowano na podstawie R.W.Gryffin, Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: PWN 2004

# Interpersonalny charakter organizacji

- Dynamika interpersonalna
  - Stosunki interpersonalne osobiste, pozytywne
  - Stosunki interpersonalne osobiste, negatywne
- Wyniki zachowań interpersonalnych
  - Główne źródło zaspokojenia potrzeb
  - Podstawa poparcia społecznego
  - Źródło synergii
  - Konflikt



Jarosław

Hermaszewski

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Komunikowanie się w pracy menedżera

Komunikowanie się – proces przekazywania informacji od jednej osoby do drugiej

Skuteczne komunikowanie się – proces wysyłania wiadomości w taki sposób, aby wiadomość otrzymana miała możliwie jak najbardziej zbliżone znaczenie do wiadomości wysyłanej



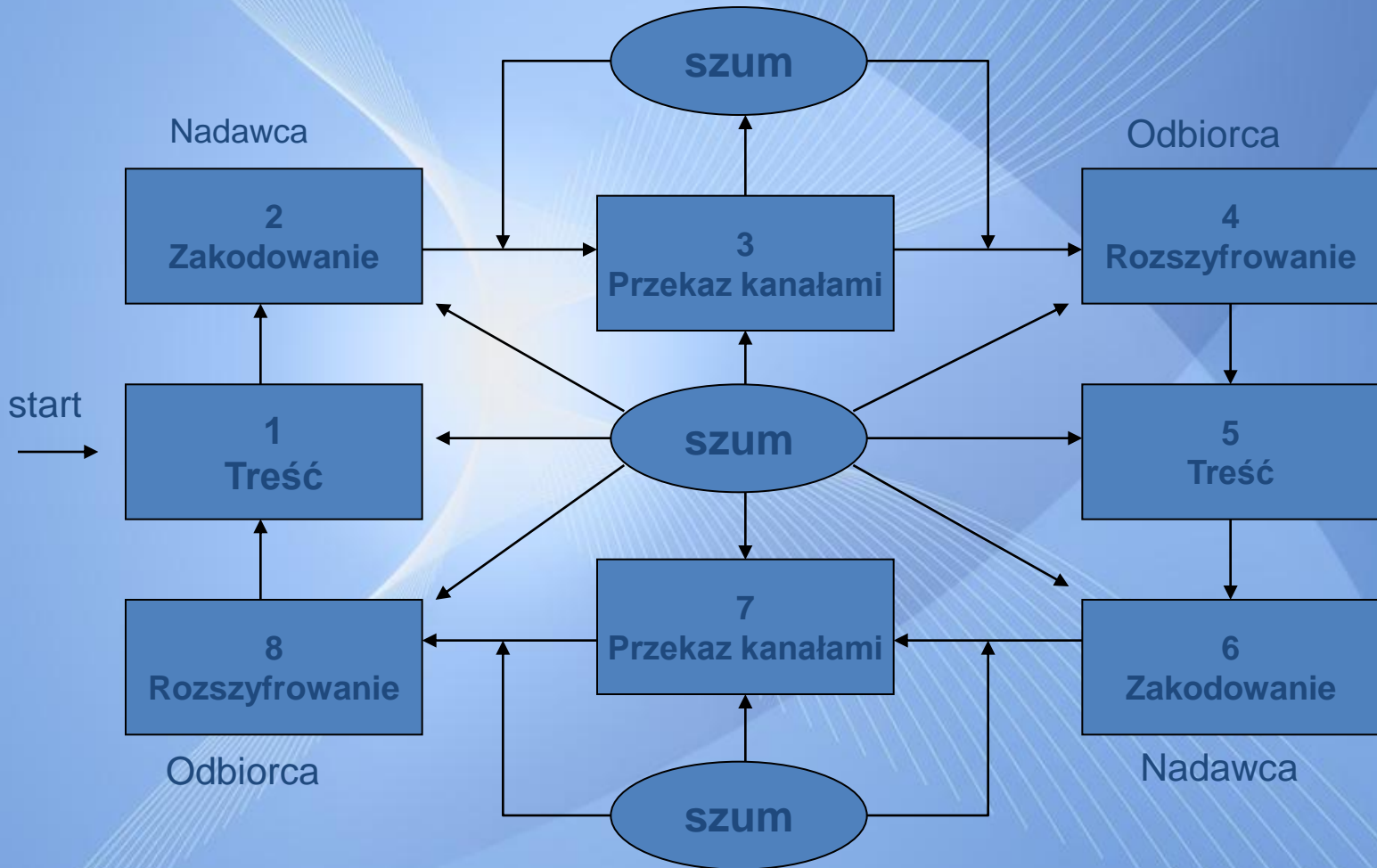
Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Proces komunikowania się



Jarostaw

Hermaszewski

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Komunikacja interpersonalna

- **Komunikacja ustna** – rozmowa bezpośrednia, dyskusja grupowa, rozmowy telefoniczne i inne okoliczności, w których słowo mówione jest wykorzystywane do przekazywania treści
- **Komunikacja pisemna** – notatki, listy, sprawozdania i inne formy tekstów pisanych zależnie od okoliczności, w których do przekazywania treści wykorzystuje się słowo pisane



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Komunikowanie się w sieciach i zespołach roboczych

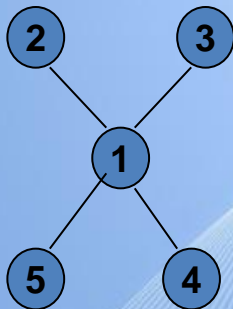
Sieć komunikacyjna – wzorzec, zgodnie z którym odbywa się komunikowanie członków grupy



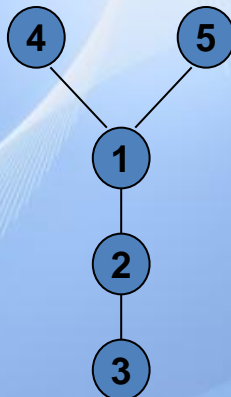
Jarosław

Hermaszewski

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



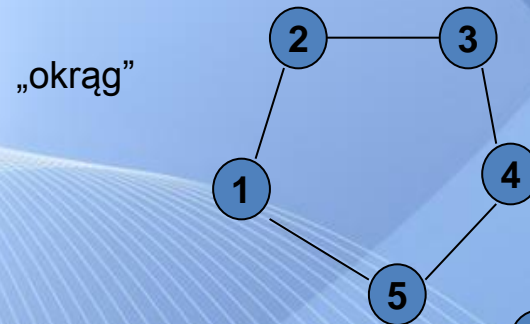
„koło od wozu”



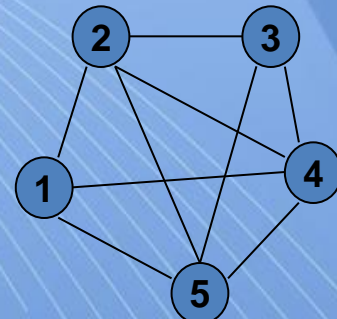
„Y”



„łańcuch”



„okrąg”



„każdy z każdym”

# Komunikacja organizacyjna

**Komunikacja pionowa** – komunikacja odbywająca się w górę i w dół organizacji, zwykle wzdłuż linii zależności służbowej; odbywa się między menedżerami i ich podwładnymi, a może też obejmować kilka odrębnych szczebli organizacyjnych

**Komunikacja pozioma** – komunikacja odbywająca się w poziomie w ramach organizacji; obejmuje kolegów i osoby zajmujące równorzędne stanowiska w hierarchii organizacyjnej, może też obejmować osoby z kilku różnych jednostek organizacyjnych



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



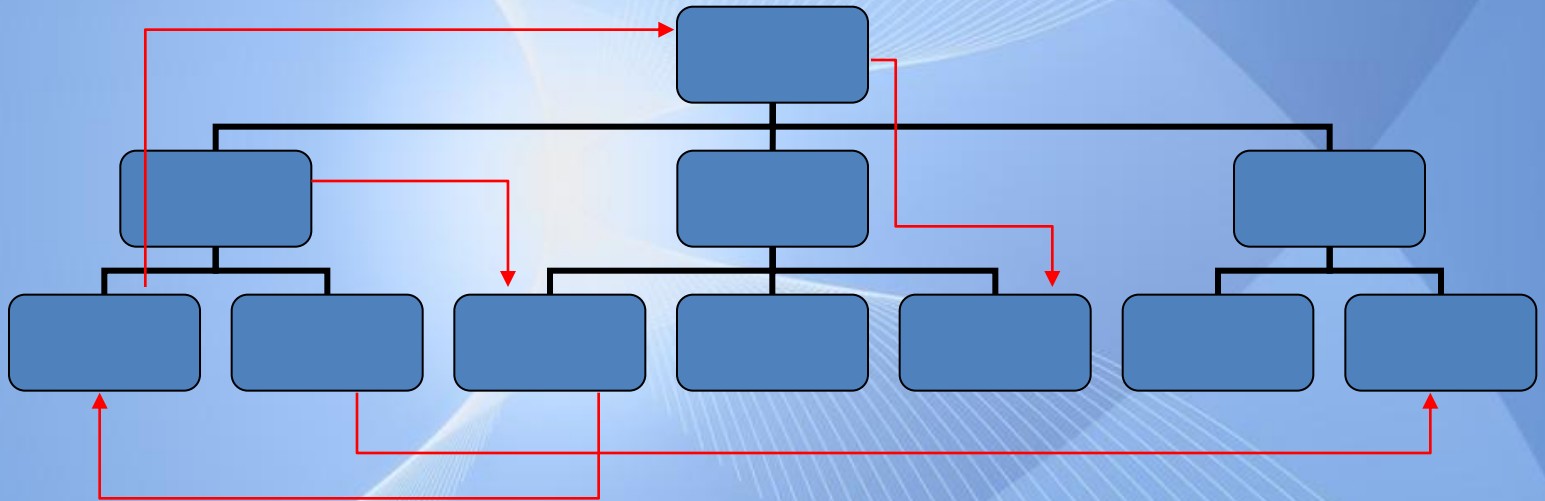
# Nieformalna komunikacja w organizacjach



Jarostaw

**Hermaszewski**

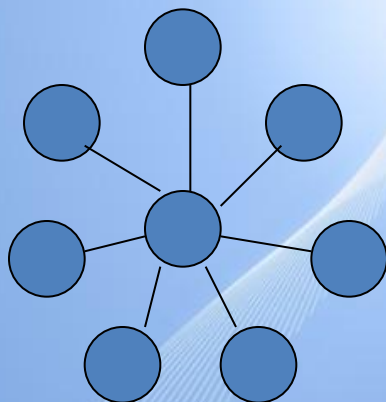
[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



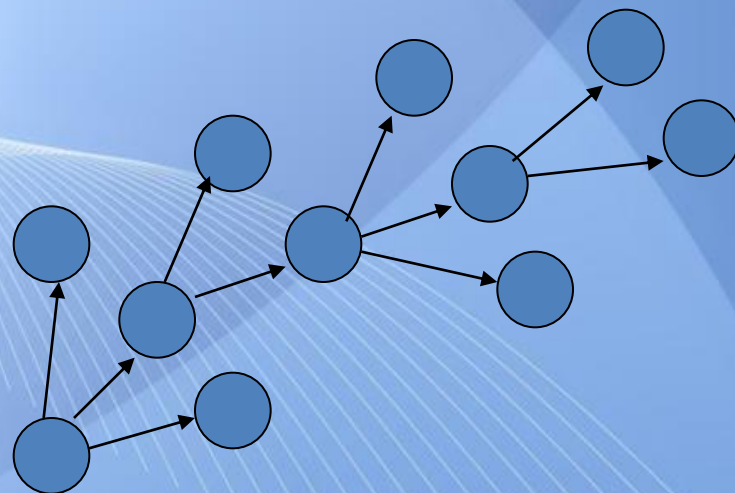


# „Poczta pantoflowa”

Nieformalna sieć komunikacji wśród ludzi należących do organizacji



„łańcuch plotki” – 1 osoba



„łańcuch wiązek” – wiele osób



# Zarządzanie przez krążenie po firmie

Podejście do komunikowania się, które wymaga od menedżera dosłownie krążenia po firmie i odbywania spontanicznych rozmów z różnymi osobami

- Inne formy komunikowania się:
  - Nieformalna wymiana poglądów np. podczas pikniku zakładowego, wspólnych występów zakładowych itp.



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Komunikacja pozawerbalna

Wszelkie komunikowanie, w którym ludzie nie posługują się słowami lub używają słów do przekazywania szerszego znaczenia niż to, jakie wynika z ich słownikowej definicji.

Badania:

7 % - to, co wyrażasz słowami

38 % - to, co wyraża twój głos (ton, modulacja itp.)

55 % - to, co pokazujesz poprzez język ciała



Jarosław

**Hermaszewski**

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Zarządzanie komunikowaniem się w organizacji

- Bariery w komunikowaniu się
  - Bariery indywidualne
    - Sprzeczne i niespójne sygnały, wiarygodność partnera, niechęć do komunikowania się, brak nawyku słuchania, z góry nastawienie do sprawy
  - Bariery organizacyjne
    - Semantyka, różnica statusu i władzy, różnice percepcji, szumy, przeciążenie



# Poprawa skuteczności komunikowania się

- Umiejętności indywidualne
  - Umiejętność uważnego słuchania, zachęcanie do komunikowania się w obu kierunkach, świadomość języka i znaczenia, utrzymanie wiarygodności, wrażliwość na punkt widzenia odbiorcy i nadawcy
- Umiejętności organizacyjne
  - Rozwijanie i kontynuacja, regulowanie strumieni informacji, zrozumienie bogactwa środków przekazu



Jarosław

Hermaszewski

[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)



# Bardziej i mniej skuteczne umiejętności słuchania

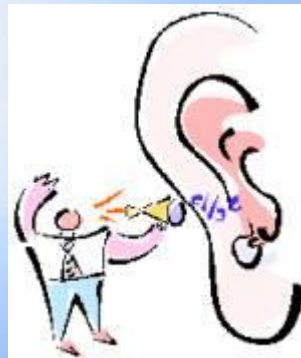
Aktywność i koncentracja

Zwracaj uwagi na to co się mówi

Zadawanie pytań

Otwartość umysłu

Przyswajanie przekazywanych informacji



Bierność, brak koncentracji

Łatwość rozpraszania się

Niezadawanie pytań

Z góry przyjęte nastawienie

Niezwracanie uwagi na przekazywane informacje



Jarosław  
**Hermaszewski**  
[www.hermaszewski.glogow.pl](http://www.hermaszewski.glogow.pl)

