

## OPIS SZKOLENIA, PROGRAM WARSZTATÓW

### **Temat:**

### **LUDZIE I ORGANIZACJE**

### **Założenia szkolenia:**

Sukces i efektywność organizacji to nie tylko stosunek realizacji wybranej strategii rynkowej, sposobu funkcjonowania struktury, istnienia odpowiedniego systemu motywowania i kompetentnych szefów. Aby zrozumieć „miękkie” elementy organizacji, należy pominąć strategię, strukturę i procedury, regulaminy, świat techniki i technologii. Musimy znaleźć się w świecie LUDZI I ORGANIZACJI.

### **Uczestnicy:**

**Grupa do 12 osób.** Kadra menedżerska, specjaliści, wybrani pracownicy.

### **Program:**

Cele szkolenia

Część 1

Analiza na poziomie jednostki

Jednostka w pracy

1. Percepcja

Wprowadzenie

Zadanie 1.1

Czynniki wpływające na percepcję innych ludzi

Zadanie 1.2

Sytuacja

Atrybuty

Stereotypy

Zadanie 1.3

Efekt Halo i efekt Horna

Oczekiwania

Projekcja

Zadanie 1.4

Percepcja selektywna

Wnioski

2. Komunikacja

Zadanie 2.1

Komunikacja niewerbalna (KNW)

Zadanie 2.2

Przestrzeń społeczna

Zadanie 2.3

Dystans jako wyraz władzy

Symbole

Dystans a rozmowa

Wyraz twarzy i kontakt wzrokowy

Komunikacja werbalna

Zadanie 2.4

Akcent  
Stopień płynności mowy  
Zawartość (treść) wypowiedzi  
Władza i status  
Związki pomiędzy ludźmi  
    Zadanie 2.5  
Komunikacja w działaniu  
Przepływ informacji  
Budowanie związków  
Wnioski

### 3. Motywacja

Wprowadzenie

    Zadanie 3.1

    Zadanie 3.2

Nagrody organizacyjne

    Nagrody materialne

    Nagrody psychologiczne

    Nagrody społeczne

Teorie motywacji

Teorie treści

    Maslow

    Zadanie 3.3

    Dwuczynnikowa teoria Herzberga

    Zadanie 3.4

Teorie procesu

    Teoria sprawiedliwości Adamsa

    Zadanie 3.4a

    Teoria wzmocnień Skindera

    Zadanie 3.5

    Zadanie 3.6

Strategie zwiększenia motywacji

    1. wzbogacenie pracy

    2. koła jakości

    3. autonomiczne grupy pracownicze

    4. oceny skierowane na rezultat

Wnioski

### 4. Osobowość

Wprowadzenie

Psychologiczne definicje osobowości

    Cechy stałe

    Cechy odróżniające (wyraźne)

### 5. Podejmowanie decyzji

Wprowadzenie

    Zadanie 5.1 (Kenney)

    Zadanie 5.2

Podejmowanie decyzji programowych

Podjmowanie decyzji nieprogramowych

Rozwiązywanie problemów

1. identyfikacja problemu
2. tworzenie alternatywnych rozwiązań
  - a. burza mózgów
  - b. rozwiązania kreatywne
  - c. idealne charakterystyki
3. wybór rozwiązania
4. wdrożenie i ocena rozwiązania

Wnioski

Część 2

Grupowy poziom analizy

Zachowanie grup w pracy

6. Grupy

Wprowadzenie

Zadanie 6.1

Rodzaje grup

Pierwotne

Wtórne

Formalne

Nieformalne

Rozwój grupy

Etap 1. formowanie

Etap 2. burzenie

Etap 3. normowanie

Etap 4. utrwalanie

Normy

Społeczny konformizm

Zadanie 6.2

Spójność

Eksperymenty Hawthorne

Role społeczne

Zadanie 6.3

Konflikt ról

Niejasność ról

Przeciążenie ról

Niedociążenie ról

Wnioski dla praktyki zarządzania

W jaki sposób można uzgodnić przedstawione stanowiska?

Władza

Jakie są następstwa zachowania w pracy i władzy w organizacjach?  
Władza w organizacjach

Dynamika grupowa

Podejmowanie decyzji  
Niewłaściwy proces podejmowania decyzji – Zatoka Świń

Konflikt grupowy  
I Konflikt wewnątrzgrupowy  
II Konflikt międzygrupowy  
Zadanie 6.4

Władza i status

Zarządzanie grupami

Przywództwo  
Formalne  
Nieformalne

Teoria cech

Teoria stylów zarządzania

Teoria sytuacyjna

Transformacyjny styl przywództwa

Praca zespołowa  
Czynniki odnoszące się do zadania  
Czynniki odnoszące się do organizacji  
Czynniki odnoszące się do ludzi

Część 3  
Organizacyjny poziom analizy

Wprowadzenie do zachowań organizacyjnych

Co to jest organizacja?

8. Struktura organizacyjna  
Wprowadzenie  
Zadanie 8.1

Koncepcje struktury organizacyjnej  
Model klasyczny  
Naukowe zarządzanie  
Biurokracja

Model stosunków międzyludzkich

Model czynników sytuacyjny

## Projektowanie struktury organizacyjnej

- Określenie celów
- Podział pracy
- Główny cel/funkcja
- Produkt lub usługa
- Lokalizacja
- Charakter pracy
- Wspólny zakres czasowy
- Wspólne działania/procesy
- Pracownicy
- Konsumenci/klienci

## Centralizacja i decentralizacja

Zakres kontroli

Drabina organizacyjna

Więzi formalne

Zespoły zadaniowe i struktura macierzowa

Skutki przyjęcia złej struktury organizacyjnej

Wnioski

## 9. Kultura organizacyjna

Wprowadzenie

W jaki sposób przejawia się kultura?

Stopień formalizacji

- Forma zwracania się
- Wystrój biura
- Układ biura

Sposoby kierowania pracą

- drogi awansu pracowników
- tempo pracy
- ocena nowych pomysłów

Kod ubioru

Zadanie 9.1

Typy kultury organizacyjnej

Kultura władzy

Kultura roli

Kultura zadania

Kultura osoby

Zadanie 9.2

Wnioski

## 10. Władza w organizacji

Wprowadzenie

Władza

- a. zasoby
- b. zależność
- c. możliwość wyboru

Nagradzanie

Władza przymusu

Władza legalna

Władza osobista

Władza kompetencji

Zadanie 10.1

Władza informacji

Władza powiązań

Wnioski

11. Zmiana w organizacji

Wprowadzenie

Przyczyny zmian

Przyczyny wewnętrzne lub zewnętrzne

Wewnętrzne zależności

Konflikty/frustracje

Zaległości/opóźnienia

Jakie są czynniki powodujące zmiany w organizacji?

Zewnętrzne czynniki zmian

Wewnętrzne czynniki zmian

Zadanie 11.1

Przyczyny oporu wobec zmian

1. interesy jednostkowe
2. niezrozumienia i brak zaufania
3. sprzeczne interesy
4. niski poziom odporności na zmiany

Planowana zmiana w organizacji

Strategie zmian

1. empiryczno/racjonalna
2. normatywna, re-edukacyjna
3. władzy/przymusu

Doskonalenie organizacji (OD)

Korzystanie z pomocy doradców  
Zadanie 11.2

Wewnętrzni i zewnętrzni agenci zmian

Wnioski

Ponadto podczas warsztatów: Ćwiczenie scenki  
Odgrywanie ról, przykłady sytuacji rozmowy między pracownikami.  
Ocena stylu rozmowy, doboru argumentów, zrozumienia  
zasad komunikacji w kontekście zdobytej podczas szkolenia wiedzy.

Podsumowanie  
Zakończenie

**Metody:**

Analiza przypadków, ćwiczenia zespołowe, indywidualne, dyskusje kierowane, wykład, zajęcia warsztatowe.

Szkolenie będzie realizowane metodami angażującymi uczestników, przewidziane są m.in.:

- odgrywanie scenek
- ćwiczenia w podgrupach
- dyskusje
- praca indywidualna

**Certyfikat:**

Dyplom ukończenia szkolenia

**Miejsce:**

Wyznaczone przez zlecającego

**Termin:**

Do ustalenia.

**Czas trwania:**

Szkolenie przewidziane jest jako 6 dniowe.

**Inne:**

**Potrzebne będą:**

wygodna, cicha, duża sala na 3-4 osoby więcej (powierzchniowo) niż będzie uczestników szkolenia

Ponadto: ekran lub biała (jasna) ściana, flip-chart, napoje.

**Wykorzystywane narzędzia:**

projektor multimedialny z prezentacją PowerPoint, kamera cyfrowa, drukowane materiały dla uczestników, długopisy, przywieszki, pisaki do ćwiczeń dla uczestników.