



3. Metafory organizacyjne Morgana

**- w poszukiwaniu
doskonałości organizacyjnej**



OBRAZY ORGANIZACJI

Gareth Morgan

WPROWADZENIE:

*Wiele naszych, przyjmowanych za oczywiste, koncepcji dotyczących organizacji ma charakter **metaforyczny**, nawet gdybyśmy ich za takie nie uznawali.*

G. Morgan



OBRAZY ORGANIZACJI

Gareth Morgan

Metafora

- Metafora (gr. μεταφορά), inaczej przenośnia.
 - Językowy środek stylistyczny, w którym obce znaczeniowo wyrazy są ze sobą składniowo zestawione, tworząc związek frazeologiczny o innym znaczeniu niż dosłowny sens wyrazów.
 - „Metafory i analogie, poprzez zestawienie razem różnych kontekstów, prowadzą do powstawania nowych sposobów patrzenia. Prawie wszystko to, co wiemy, łącznie z poważną nauką, opiera się na metaforze. I dlatego nasza wiedza nie jest absolutna” – Joseph Weizenbaum.
- Analogie i metafory są jednym z najważniejszych narzędzi badawczych nauk społecznych [Laskoff, Johnson]

OBRAZY ORGANIZACJI

Gareth Morgan

Organizacje jako maszyny

- (biurokracje) mówimy o organizacjach tak, jakby były maszynami, i wobec tego jesteśmy skłonni oczekiwać od nich, że będą działać jak maszyny: w sposób zrutynizowany, wydajny, niezawodny i przewidywalny.

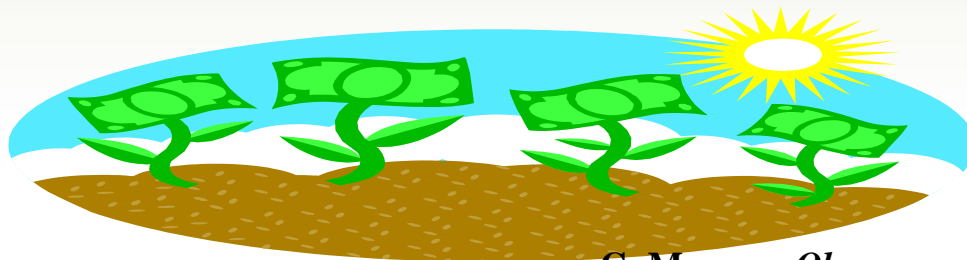


OBRAZY ORGANIZACJI

Gareth Morgan

Organizacje jako organizmy

- Jednostki i grupy, podobnie jak organizmy biologiczne, najefektywniej działają wtedy, kiedy są zaspokojone ich potrzeby (Maslow, L. von Bertalanffy)
- Organizacje tak jak organizmy, są „otwarte” na swoje otoczenie i jeśli mają przetrwać, to muszą się znajdować w odpowiedniej relacji z tym otoczeniem.
- Organizację jako system składa się z podsystemów, tak jak żywe organizmy z cząsteczek, komórek i organów.



OBRAZY ORGANIZACJI

Gareth Morgan



Organizacje jako mózgi

- Możliwe jest takie projektowanie organizacji, aby mogły się uczyć i samoorganizować podobnie jak w pełni funkcjonujący mózg.
- Uczenie się i samoorganizowanie na ogół wymaga przekształcenia postaw: położenia nacisku na aktywność w przeciwieństwie do bierności,
 - na **autonomię** w przeciwieństwie do zależności,
 - na **współpracę** w przeciwieństwie do rywalizacji,
 - na **otwartość** w przeciwieństwie do zamykania się,
 - na **demokratyczne dociekania** w przeciwieństwie do autorytarnych wierzeń.

OBRAZY ORGANIZACJI

Gareth Morgan

Organizacje jako kultury



- Organizacje są **minispołeczeństwami**, które mają własne, odrębne wzory kultury i subkultury.
- Tak więc jedna organizacja może się postrzegać jako ściśle powiązany zespół, **wspólnotę**, rodzinę, i wierzy we wspólną pracę.
- Charakter jakiejś kultury kryje się w właściwościach jej społecznych **wartościach**, normach i obyczajach oraz że jeśli ktoś stosuje się do tych reguł zachowania, to z powodzeniem zbuduje pozytywną rzeczywistość społeczną.

OBRAZY ORGANIZACJI

Gareth Morgan

Organizacje jako kultury c.d.

- **KULTURA** nie jest czymś, co jest narzucane jakiemuś środowisku społecznemu, ale raczej **rozwija się w trakcie interakcji**.
- W organizacjach często istnieje wiele różnych i rywalizujących ze sobą systemów wartości, które tworzą raczej mozaikę realiów organizacji niż jednolitą kulturę.



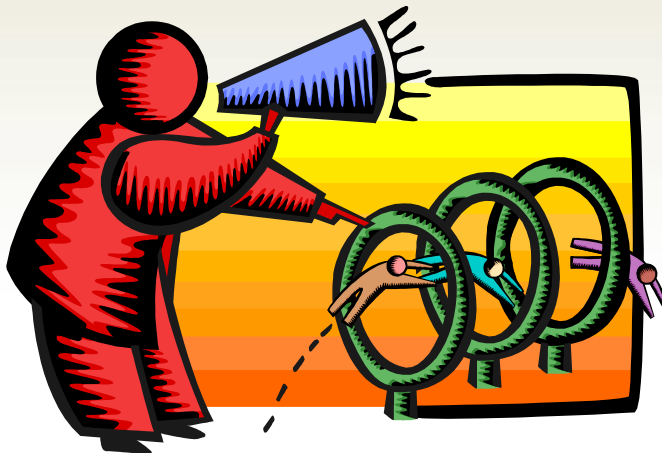
G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Warszawa 1997

OBRAZY ORGANIZACJI

Gareth Morgan

Organizacje jako systemy polityczne

- **Interesy** (cele, wartości, potrzeby), **konflikt** (sprzeczność interesów) i **władza** (środek rozwiązywania konfliktów).
- **Polityka** powstaje w organizacji wtedy, kiedy ludzie różnie myślą i chcą różnie działać dla osiągnięcia różnych, indywidualnych celów.
- To zróżnicowanie wytwarza napięcia, które trzeba rozładowywać za pomocą środków politycznych (organizacji/ instytucji).



OBRAZY ORGANIZACJI

Gareth Morgan



Organizacje jako psychiczne więzienia

- (Sokrates) parabola jaskinia jako relacji między pozorami, rzeczywistością a wiedzą.
- Jaskinia wyobraża świat, a wyprawa na zewnątrz to zdobywanie wiedzy.
- Metafora „psychicznego więzienia” kieruje naszą uwagę na fakt, że ludzie mogą tworzyć społeczne światy, których wielu z nich może doświadczyć jako sprawiające problemy i ograniczające, oraz pomaga odkryć drogi wyjścia z tych pułapek, które ludzie sami tworzą.

OBRAZY ORGANIZACJI

Gareth Morgan



Organizacje jako przepływ i transformacja

- Teoria (D. Bohm), która skłania nas do rozumienia wszechświata jako płynnej i nieprzerwanej całości.
- Ów proces przepływu i zmian w każdym punkcie czasu odzwierciedla jakąś bardziej podstawową rzeczywistość - porządek ukryty i ujawniony.
- Jeśli zatem **świat organizacji** jest jakąś **ujawnioną empiryczną rzeczywistością**, najlepiej możemy zrozumieć naturę organizacji przez rozszyfrowanie logiki transformacji oraz zmian, dzięki którym ta rzeczywistość się ujawniana.

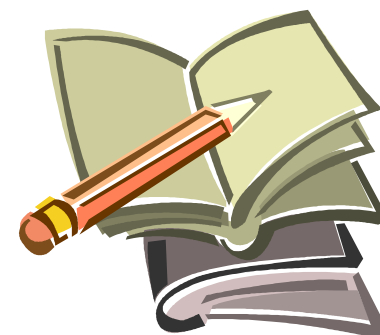
OBRAZY ORGANIZACJI

Gareth Morgan

Organizacje jako narzędzie dominacji

- Od zarania dziejów organizację kojarzy się z procesami dominacji społecznej charakteryzującej się tym, że jakieś jednostki lub grupy znajdują sposoby narzucania swojej woli innym (wojny, podboje).
- Centralnym punktem analizy jest **problematyka władzy**, tworzenia się klas oraz systemu kontroli.





Zadanie

Dr Marian Krupa

Zrozumieć rzeczywistość organizacyjną

Ćwiczenie

ZADANIE

Przy pomocy przedstawionych ikonogramów (metafory organizacyjne Morgana) opisz przedstawioną w formie wieży Babel organizację.



OBRAZY ORGANIZACJI

Gareth Morgan



1



2



3



Ikonogramy – modele komunikacji



Metafory organizacyjne



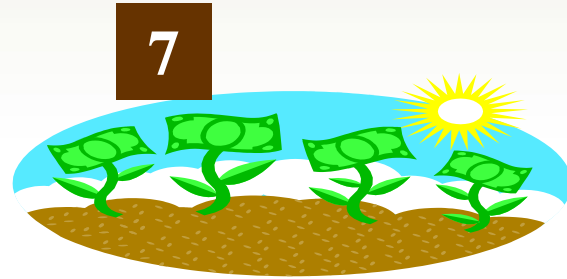
4



5



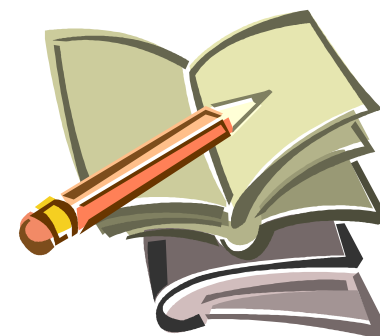
6



7



8



Zadanie

Dr Marian Krupa

Studium przypadku



Artykuł:	
Autor	Jacek Krzemiński
Tytuł	<i>Twierdza białych kołnierzyków</i>
Podtytuł	Reportaż
Data wydania	2002.05.02
Dział	gazeta/Magazyn „Rzeczpospolita”



Dr Marian Krupa



Zrozumieć rzeczywistość organizacyjną

Studium przypadku



Twierdza białych kołnierzyków

Na podstawie przeczytanego reportażu wskaż na cechy które są zawarte w poszczególnych metaforach organizacyjnych?

1. **Organizacja jako maszyna** (działanie zrutynizowane, wydajne, automatyczne itd.):

2. **Organizacja jako organizmy** (natura, przyroda, otoczenie, ekosystem):

3. **Organizacja jako mózg** (uczenie się, wiedza , samoorganizacja, aktywność):

Zrozumieć rzeczywistość organizacyjną

Studium przypadku

Twierdza białych kołnierzyków



Na podstawie przeczytanego reportażu wskaż na cechy poszczególnych metafor organizacyjnych?

4. **Organizacja jako kultury** (aspekt pozytywny, tj. wrażliwość społeczna, ekologiczna itd.):

5. **Organizacje jako systemy polityczne** (interesy, konflikt, władza):

6. **Organizacje jako psychiczne więzienia** (ograniczenia, pułapki, sytuacje bez wyjścia):



Zrozumieć rzeczywistość organizacyjną

Studium przypadku



Twierdza białych kołnierzyków

Na podstawie przeczytanego reportażu wskaż na cechy poszczególnych metafor organizacyjnych?

7. Organizacja jako przepływ i transformacja (wszystko jest w ciągłej zmianie i rozwoju):

8. Organizacje jako narzędzia dominacji (panowanie nad jednostką, podbój, kontrola):



OBRAZY ORGANIZACJI

Gareth Morgan

PODSUMOWANIE:

*Organizacje są złożonymi i pełnymi **paradoksów** zjawiskami, które można rozumieć na wiele różnych sposobów.*

G. Morgan



Rodzina pszczela jako doskonała organizacja?

- inspiracja ekologiczna



Organizacje jako organizmy



Specyficzne cechy systemów (powt.).

- ✓ **homeostaza** - tendencja do utrzymania równowagi funkcjonalnej;
- ✓ **ekwifinalność**, wychodząc z różnych źródeł można dojść do tych samych rezultatów;
- ✓ **ekwipotencjalność**, przyczyny wywodzące się z tego samego źródła mogą powodować różne skutki;
- ✓ **różnorodność**, systemy muszą być tak różnorodne jak otoczenie, z którym próbują sobie radzić;
- ✓ **ewolucyjność**, przechodzenie do bardziej złożonych form.



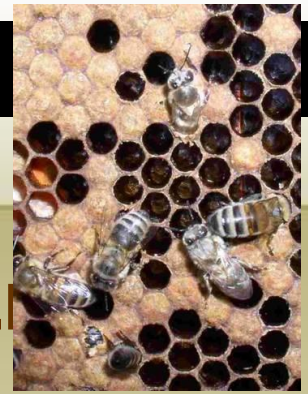
Systemy (organizacje) jako organizacje (Morgan):

- ✓ **Biologia (ekologia)** – inspiracją myślenia o organizacji i zarządzaniu;
- ✓ *Zróżnicowanie i relacje zachodzące między cząsteczkami, komórkami, złożonymi organizmami, gatunkami oraz ekologią przyrównuje się do zróżnicowań i relacji między jednostkami ludzkimi, grupami, organizacjami, populacjami organizacji oraz ich społeczną ekologią [Morgan].*



Systemy (organizacje) jako organizmy (Morgan):

- ✓ **Potrzeby** – organizmy najefektywniej działają wtedy, kiedy są zaspokojone ich potrzeby [Maslow];
- ✓ *Organizacje, tak jak organizmy, są „otwarte” na swoje otoczenie i jeśli mają przetrwać, to muszą się znajdować w odpowiedniej relacji z tym otoczeniem* [L.v.Bertalanffy].
- ✓ W zarządzaniu należy się troszczyć przede wszystkim o osiągnięcie „**dobrego dopasowania**” [Morgan].



Systemy (organizacje) jako organizacje (Morgan):

- ✓ **Ekologia (ewolucja) organizacji** – *zasoby mogą występować w obfitości i mogą się same odnawiać (...). Organizmy nie tylko konkurują ale również **współpracują** ze sobą* [Morgan];
- ✓ Wszystkie organizmy (organizacje) funkcjonują jako elementy złożonego **ekosystemu** [Morgan].
- ✓ **Ewolucja** – przetrwanie przystosowujących się, a nie po prostu na przetrwaniu najlepiej przystosowanych.



Systemy (organizacje) jako organizacje (Morgan):

✓ **Podjęcie ekologiczne (podsumowanie)**

- kładzie się nacisk na współdziałanie, współpracę – etykę współdziałania;
- zwraca uwagę na relacje między organizacją (systemem) a otoczeniem;
- wskazuje na potrzeby, które należy jak najlepiej zaspokoić;
- różnorodność i innowacja jest wpisana w proces przetrwania i rozwoju.



System idealny - podsumowanie (Morgan):

- ✓ *Metafora organizmowa wywiera subtelny , a jednak ważny wpływ na nasze myślenie w ogóle, skłaniając nas do przekonania, że jedność i harmonię charakterystyczną dla organizmów można osiągnąć w życiu organizacji.*

Inspiracja ekologiczna

Rodzina pszczela – doskonała organizacja?





Rodzina pszczela - geneza:

- ✓ Najstarszy wizerunek przedstawiający człowieka wybierającego miód z gniazda pszczół odkryto (1919 r) w jednej z grot skalnych w Hiszpanii w okolicach Walencji. Wiek tego wizerunku ocenia się na 9 -10 tys. lat [„Hodowla Pszczół”].
- ✓ Miód i wosk pszczeli w starożytności odgrywały też pewną rolę w **obrzędach religijnych** wszystkich niemal kultów. Plastry z miodem zaliczono do rytualnych ofiar składanych bogom przez Egipcjan, Greków, Persów i Rzymian.





Rodzina pszczoła - geneza:

- ✓ Po zjednoczeniu kraju przez Narmera egipski władca nosił tytuł **nesut-bit** – *Ten-który-należy-do-pszczoły-i-trzciny*, bowiem w tym okresie godłem Górnego Egiptu była pszczoła, a Dolnego – trzcina.
- ✓ **Pszczoła była znakiem władzy i panowania.** Ozdabiano jej wizerunkiem płaszcze koronacyjne, wyroby jubilerskie.





Rodzina pszczoła - APITERAPIA:

- ✓ Miód od dawna jest ceniony za swe niezliczone wartości. Jest najbardziej naturalnym z leków na różnego rodzaju schorzenia.
- ✓ W swym składzie zawiera bowiem: witaminy (A,B,C,PP,E,D,K,H), minerały, mikroelementy, tłuszcze, kwasy organiczne, węglowodany.
- ✓ Zawarte w nim związki chemiczne mają rozległe działanie lecznicze, antybakteryjne. Miód wzmacnia siły vitalne organizmu, podnosi energię.
- ✓ **Apiterapia** - czyli leczenie miodem i innymi produktami pszczelimi.





Rodzina pszczela – system zarządza

Mity i legendy [prawda / fałsz]:

- ✓ Rodziną pszczelą zarządza królowa. (prawda / fałsz?)
- ✓ Królowa posiada swój własny, stały dwór, straż przyboczną i doradców. (prawda / fałsz?)
- ✓ Królowa decyduje które pszczoły pełnią jakie role w ulu. (prawda / fałsz?)
- ✓ Pszczołą „żołnierzem” mogą zostać tylko te pszczoły, które są najsilniejsze, największe, najzdrowsze. (prawda / fałsz?)
- ✓ Pszczoły posiadają centralny/zintegrowany system zarządzania informacją. (prawda / fałsz?)



Rodzina pszczela - charakterystyka:

- ✓ Rodzina pszczela stanowi zwartą całość, która reaguje zbiorowo na zmiany zachodzące w jej otoczeniu i w niej samej [„Hodowla Pszczół”].
- ✓ Średnio na jedną rodzinę składa się w granicach 25.000-50.000 pszczoł.
- ✓ Matka (królowa), pszczoła robotnica i truteń tworzą rodzinę pszczelą.
- ✓ Brak jest centralnego punktu (środką) decyzyjno-informacyjnego!



Rodzina pszczela – organizacja pracy

- ✓ Podział czynności, koordynacja, precyzja, umiejętność podejmowania prawidłowych (optymalnych) decyzji, idealna harmonia wewnętrzna i zewnętrzna czy ekosystem jakie tworzą pszczoły ze środowiskiem, wskazuje na istnienie doskonałej (optymalnej) organizacji (**samoorganizacji/ algorytmu**).
- ✓ Każde otwarcie gniazda zakłóca w pewnym stopniu pracę pszczół. Są nawet informacje, że dokładny przegląd zmniejsza efektywność pracy pszczół w danym dniu nawet o 30%. [J. Marcinkowski].



Rodzina pszczela – procesy decyzyjne

- ✓ Pszczoły w ogóle cechuje **dobrze rozwinięta zdolność wyboru**. Tak na przykład z łatwością rozróżniają obfitszy pożytek, a rój obiera nieomylnie najdogodniejsze pomieszczenie spośród kilku, jakie sobie znalazł (kod / algorytm pszczeli).
- ✓ Do szeregu zaś tych umiejętności należy zaliczyć zdolność wyboru najlepszej matki spośród kilku posiadanych

[M. Jeliński, Pszczelarz #4/74].



Rodzina pszczela – podział pracy:

- ✓ Pszczoły posiadają bardzo ściśle podział funkcji w rodzinie.
- ✓ Rodzaj pracy zależy głównie od wieku pszczół i tak: pszczoły najmłodsze wykonują prace w ulu a dopiero starsze wylatują w pole w celu przynoszenia pokarmu (nektaru, pyłku) lub wody.
- ✓ Jest w ulu grupa pszczół, które karmią larwy mleczkiem pszczelim, mieszaniną pyłku i miodu, które sprzątają i czyszczą wnętrze ula.
- ✓ Inne pszczoły (bądź te same po osiągnięciu potrzebnego wieku) produkują w ulu wosk, (...) Mała grupa pszczół starszych spełnia w ulu funkcję straży. (...) Pszczoły strażniczki nie wpuszczają, a wręcz atakują intruzów, a więc obce pszczoły, (...) inne owady czy choćby próbujące dostać się do ula myszy [J. Marcinkowski, *Jak prawidłowo prowadzić pasiekę*].



Rodzina pszczela – użyteczność:

- ✓ W czasie sezonu pszczoły bardzo ciężko pracują i - jak to bywa - mają też tzw. „wypadki przy pracy”.
- ✓ *Na przykład, pracując do późna, nie zdąża wrócić do ula. Rano taka pszczoła może leżeć koło ula jak martwa. Jeśli jest rzeczywiście martwa lub chora, okaleczona, stara czy zatruta - żadna z „siostr” nie przyjdzie jej z pomocą. Lecz jeśli jest tylko osłabiona lub wygłodzona i po udzieleniu wsparcia może być jeszcze w ulu użyteczna - natychmiast inna pszczoła nakarmi ją i obie zabiorą się do pracy*

[I. Gumowska, *Pszczoły i ludzie*].



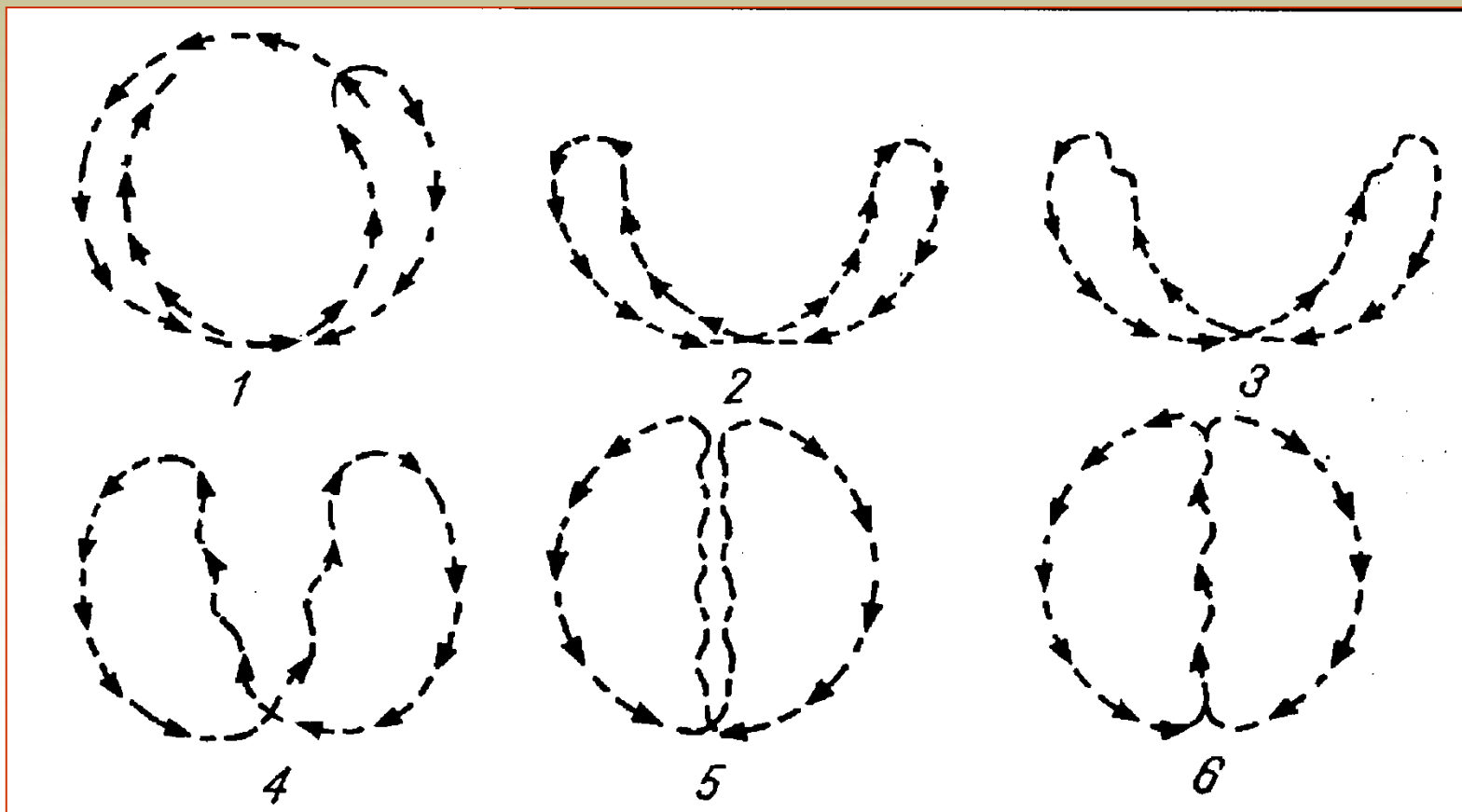
Rodzina pszczela – komunikacja:

- ✓ W porozumiewaniu się pszczół odgrywają rolę bodźce wzrokowe, chemiczne i fizyczne.
- ✓ **Kod „języka” pszczół**, który w swoim czasie rozszyfrował laureat Nobla, Austriak **Karl von Frisch** był niezmiernie fascynującym odkryciem naukowym.
- ✓ Otóż zwiadowczynie przekazując informację o wielkości i miejscu źródła nektaru, wskazują pożytek trzema rodzajami **tańców**: okręcany, sierpowy i wywijany.

[M. Jeliński, „Pszczelarz” nr 4/75].

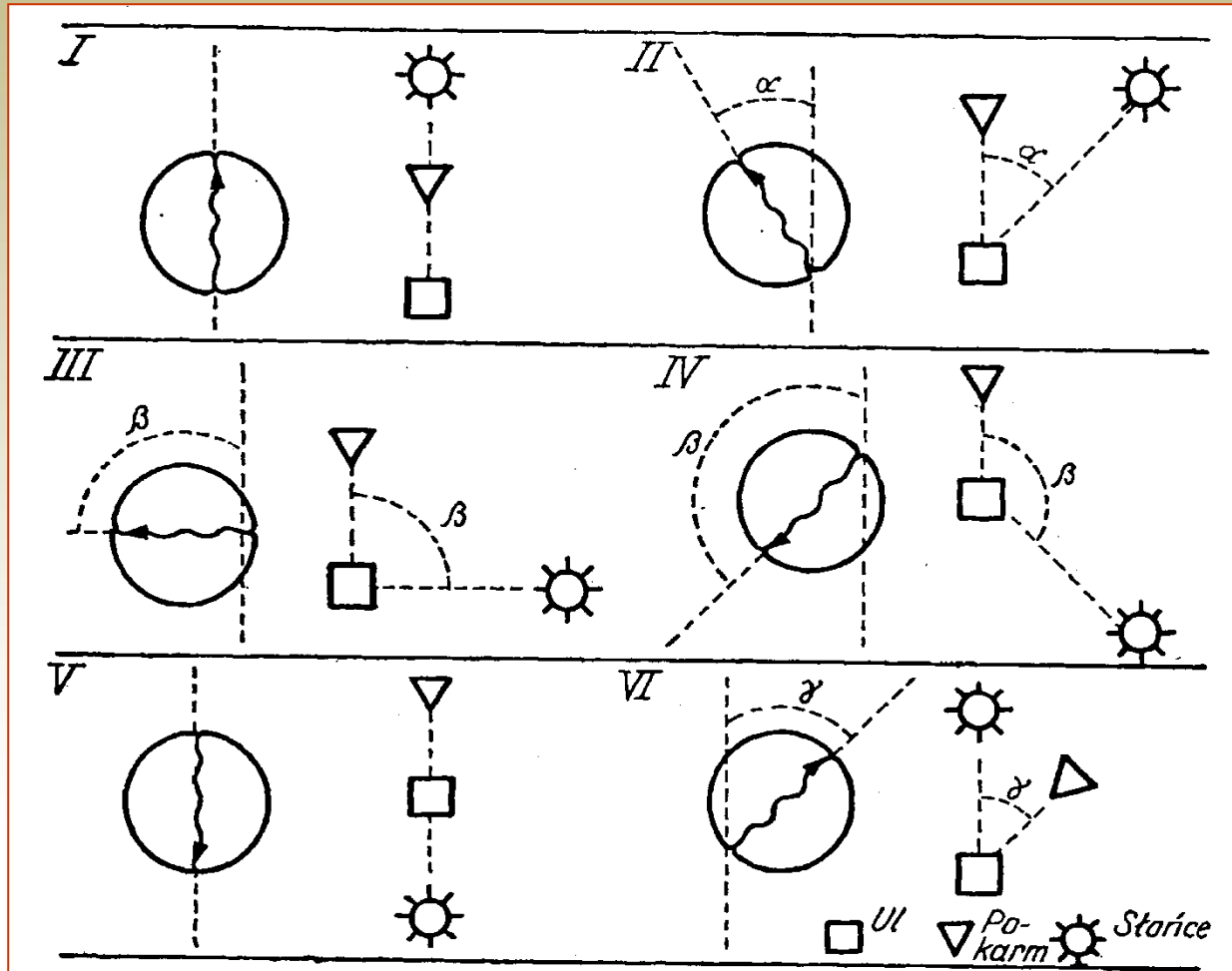


Rodzina pszczela – „tańce pszczół”:





Rodzina pszczela – „taniec wywijany



[M. Jeliński,
„Pszczelarz
” nr 4/75].



„Algorytm pszczele” – komunikacja:

- ✓ W **tańcu wywijanym** zwiadowczynie informuje pszczoły o odległości pożytku od ula np.: 2 drgnięcia odwłoka wskazują, że pożytek jest oddalony 100 m. od ula. 6 drgań - 250 m. od ula, 11 drgań - 500 m. od ula, a 18 drgań -1000 metrów od ula.
- ✓ **Taniec okręcany** zwiadowczym wykonuje po okręgu koła. Taniec ten nie podaje, w jakim kierunku znajduje się pożytek, a nakazuje szukanie go w małym promieniu wokół ula.
- ✓ **Taniec sierpowy** w odróżnieniu od okręcanego wskazuje środkiem odtańczonej figury zalecany kierunek lotu.

[M. Jeliński, „Pszczelarz” nr 4/75].



*W kierunku
doskonałości
organizacyjnej*

ORGANIZACJE DOSKONAŁE

Doskonałość w zarządzaniu



Pytanie: Czy współczesne organizacje mogą być doskonałe?

Doskonałość (wymiar statyczny i dynamiczny):

1. Doskonałość „sensu stricte” (wymiar statyczny) – ideał, model, wzorzec, system wartości, stan „najlepszy z najlepszych”.
2. Postawa „ku doskonałości” – ideał, wzorzec, model (wymiar statyczny), którego człowiek poszukuje, do którego dąży (dynamiczny), i przez który się realizuje jako człowiek (antropologiczny, aksjologiczny).

ORGANIZACJE DOSKONAŁE

Doskonałość w zarządzaniu



Teoria organizacji i zarządzania:

- **optymalnej wydajności** [Babbage, Taylor, Gilbreth, Châtelier, Emerson]
- **braku bezczynności, opóźnień i marnotrawstwa** [Gantt, Clark, Kent, Rytel, Hauswald, Drzewiecki],
- **sprawności wzorcowej** [Adamiecki],
- **organizacji twórczo-obronnej, zasady wzorców i norm** [Emerson],
- **koordynacji, harmonii, równowagi i rozsądnej proporcji między różnymi elementami** [Thompson, Plenge, Bogdanow],
- **model produkcji masowej opartej o podział pracy, wysokie płace oraz brak hierarchii i organizacji** [Ford],
- **idealnego dopasowania stanowisk pracy do umiejętności pracowników** [Fayol].



ORGANIZACJE DOSKONAŁE

Doskonałość w zarządzaniu



Koncepcja 3E [Gasparski]

Organizacja jest doskonała kiedy realizuje równocześnie cele sprawnościowe i etyczne (tj. **E**ffectiveness, **E**fficiency, **E**thics)

Zarządzanie nie jest bowiem tylko działaniem decyzyjnym przejawiającym się ukierunkowaniem efektywnym ekonomicznie i skutecznym, ale również

ODPOWIEDZIALNYM!

ORGANIZACJE DOSKONAŁE

Doskonałość w zarządzaniu



Teoria organizacji i zarządzania:

1. **perspektywa funkcjonalna** - optymalizacja wydajności w obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa (eliminacja marnotrawstwa zasobów), modelowanie procesu pracy, kształtowanie wartości finansowej przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy, benchmarking;
2. **perspektywa systemowa** – definiowanie organizacji jako systemu, organizacje uczące się, zarządzanie jakością według norm ISO, zarządzanie zintegrowane, informatyzacja i komunikacja w zarządzaniu, zintegrowane platformy informatyczne;
3. **perspektywa humanizacyjna** (antropologiczna/kulturowa) – humanizacja procesu pracy, szkoła stosunków międzyludzkich, zarządzanie ergonomiczne, zarządzanie zasobami ludzkimi; oraz etyka biznesu, problematyka społeczna, obszar sztuki zarządzania, kultury organizacyjne.



ORGANIZACJE DOSKONAŁE

Doskonałość w zarządzaniu



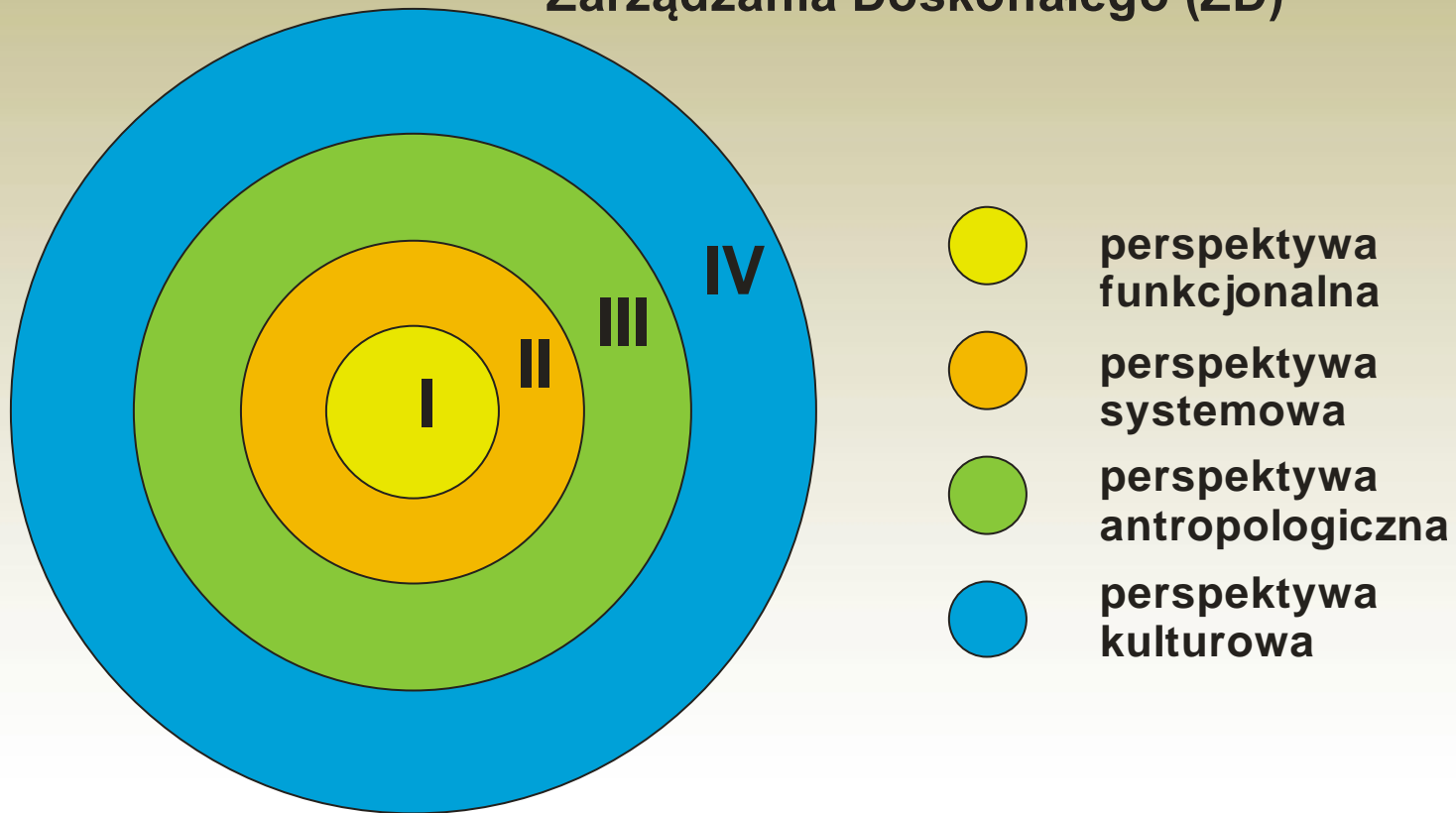
Zarządzanie Doskonałe?

Proces **formułowania** oraz **realizacji** wzorcowych wizji, zamierzeń, koncepcji, metod i technik (najlepsze z najlepszych) na wszystkich szczeblach zarządzania, w oparciu o integralny model organizacji obejmujący:

- kluczowe obszary funkcjonalne (***perspektywa funkcjonalna***),
- interfunkcjonalne i interdyscyplinarne obszary badawcze (***perspektywa systemowa***),
- pozytywne modele człowieka (***perspektywa antropologiczna***)
- oraz wynikające z nich postulaty normatywne, tj. etyczne, społeczne, kulturowe (***perspektywa kulturowa***) .

W ramach koncepcji Zarządzania Doskonałego (ZD) możemy wyróżnić zasadniczo cztery kluczowe obszary badawcze: perspektywa funkcjonalna, systemowa, antropologiczna, kulturowa.

Mapa perspektyw badawczych Zarządzania Doskonałego (ZD)





ORGANIZACJE DOSKONAŁE

Doskonałość w zarządzaniu



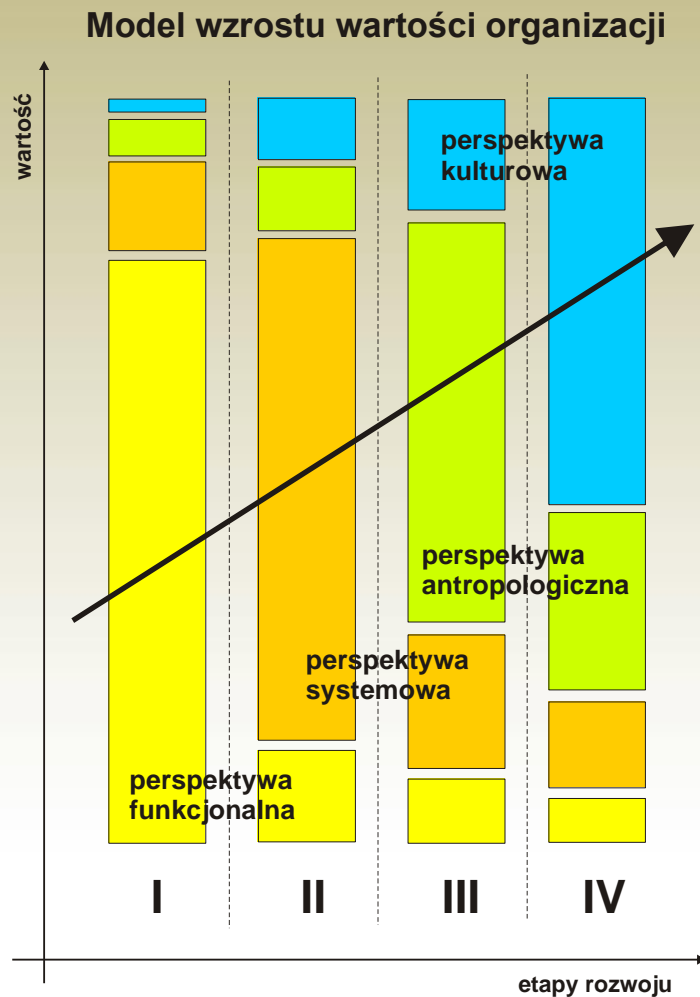
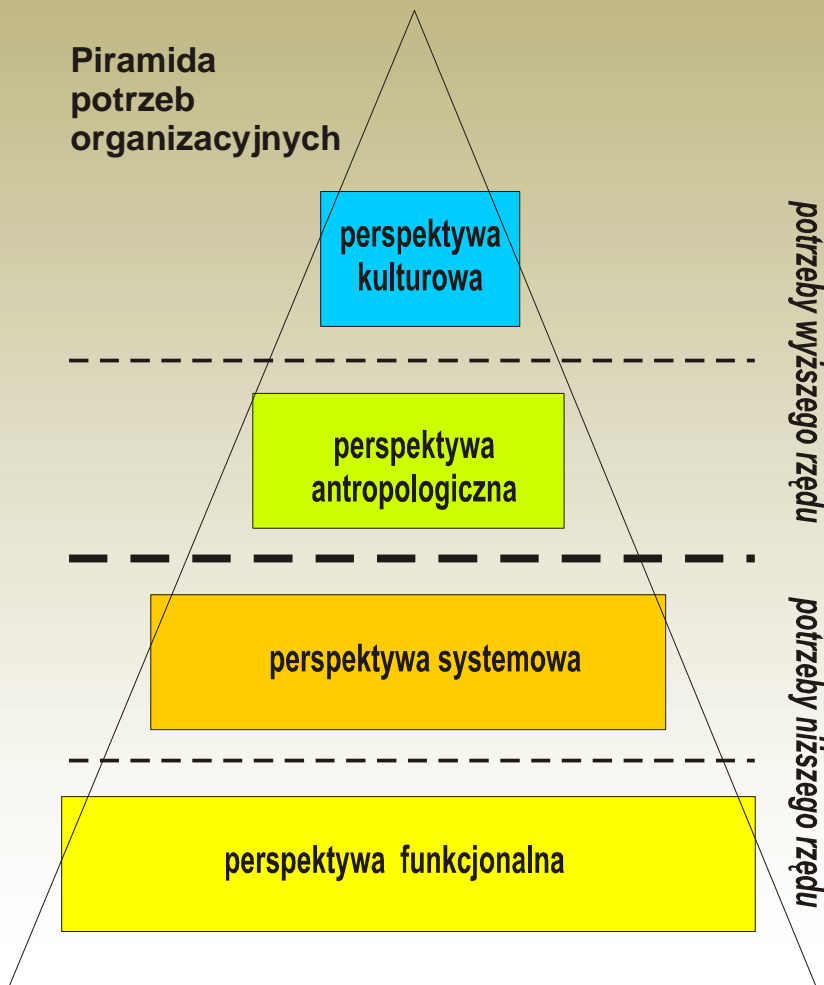
Zarządzanie Doskonałe?

Proces **kształtowania ponadprzeciętnej wartości.**

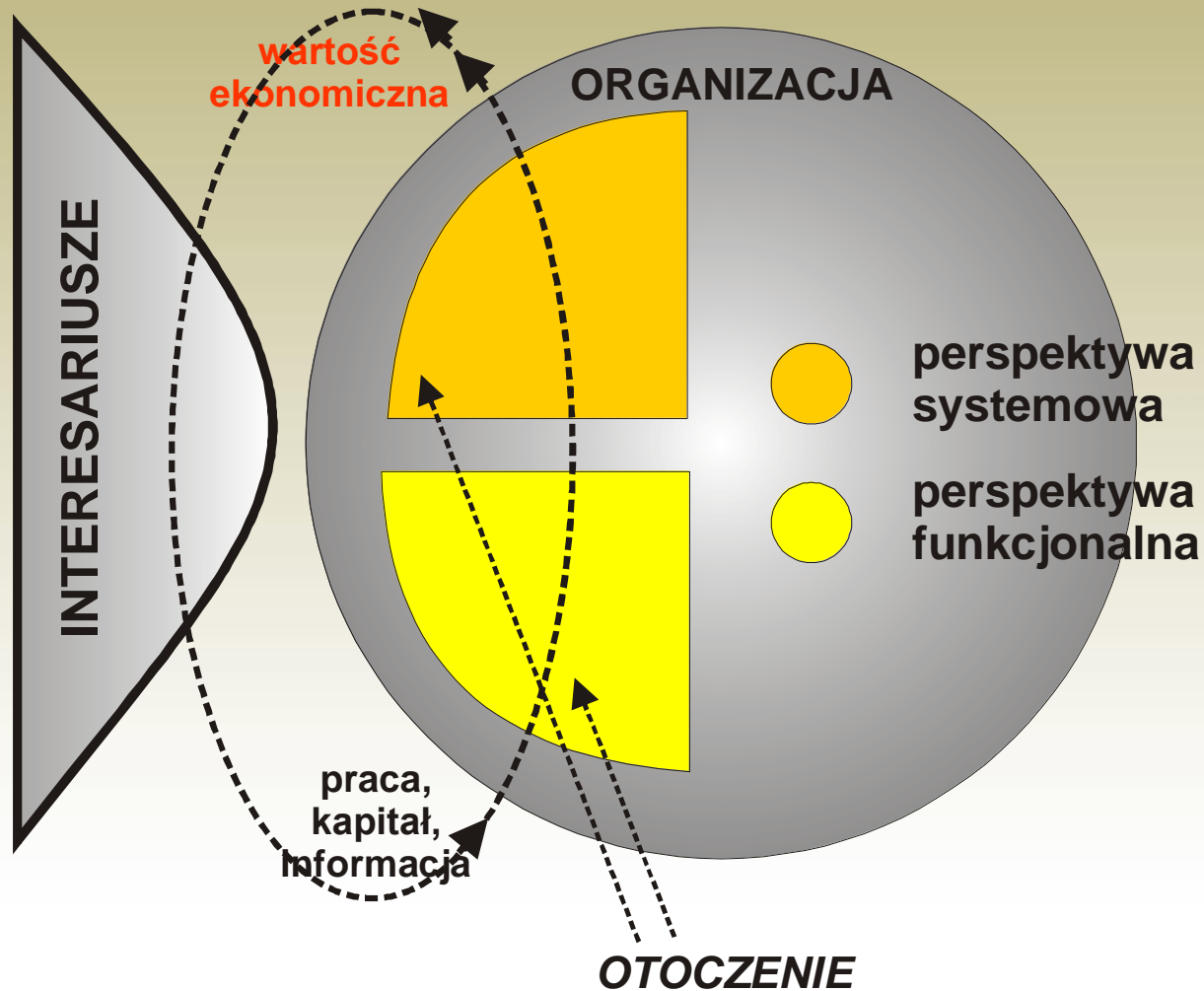
Perspektywa ilościowa (wartość ekonomiczna) - mierzenie zjawisk za pomocą metod i narzędzi wypracowanych przez takie dziedziny, jak: matematyka, statystyka, ekonomia, ekonometria, finanse, rachunkowość itd.

Perspektywa jakościowa (wartość autoteliczna/ społeczna/ etyczna/ kulturowa) obejmuje te aspekty, zjawiska występujące w organizacji (proces gospodarczy), które potrafimy zidentyfikować, aczkolwiek nie potrafimy opisać za pomocą narzędzi ilościowych - opisać za pomocą języka matematyki. Perspektywa jakościowa obejmuje aspekt kulturowy, refleksję antropologiczną, specyficznie ludzkie uczucia, intuicję, doświadczenie, potrzeby, normy, potencjał intelektualny itd.

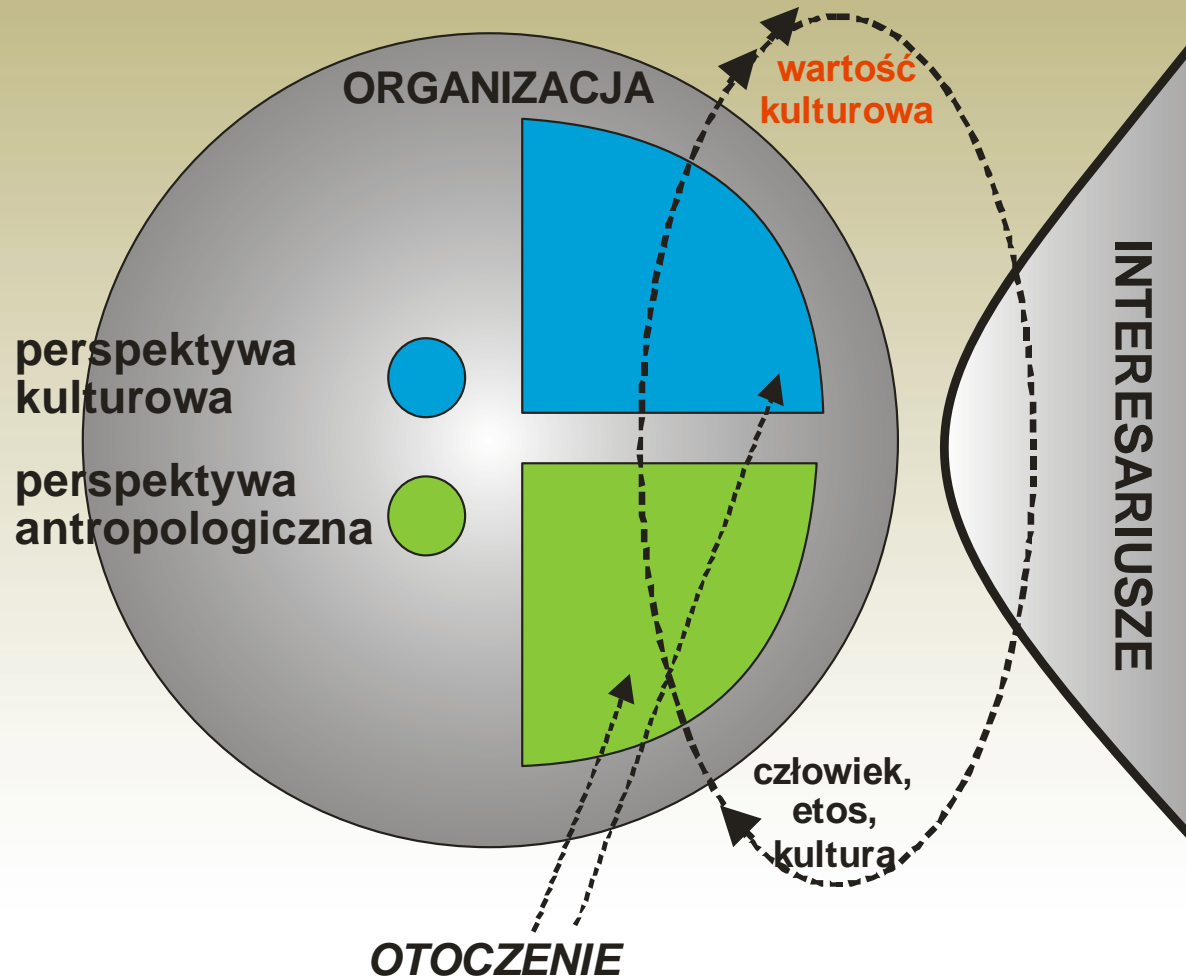
W ramach koncepcji Zarządzania Doskonałego (ZD) możemy wyróżnić zasadniczo cztery kluczowe obszary badawcze: perspektywa funkcjonalna, systemowa, antropologiczna, kulturowa.

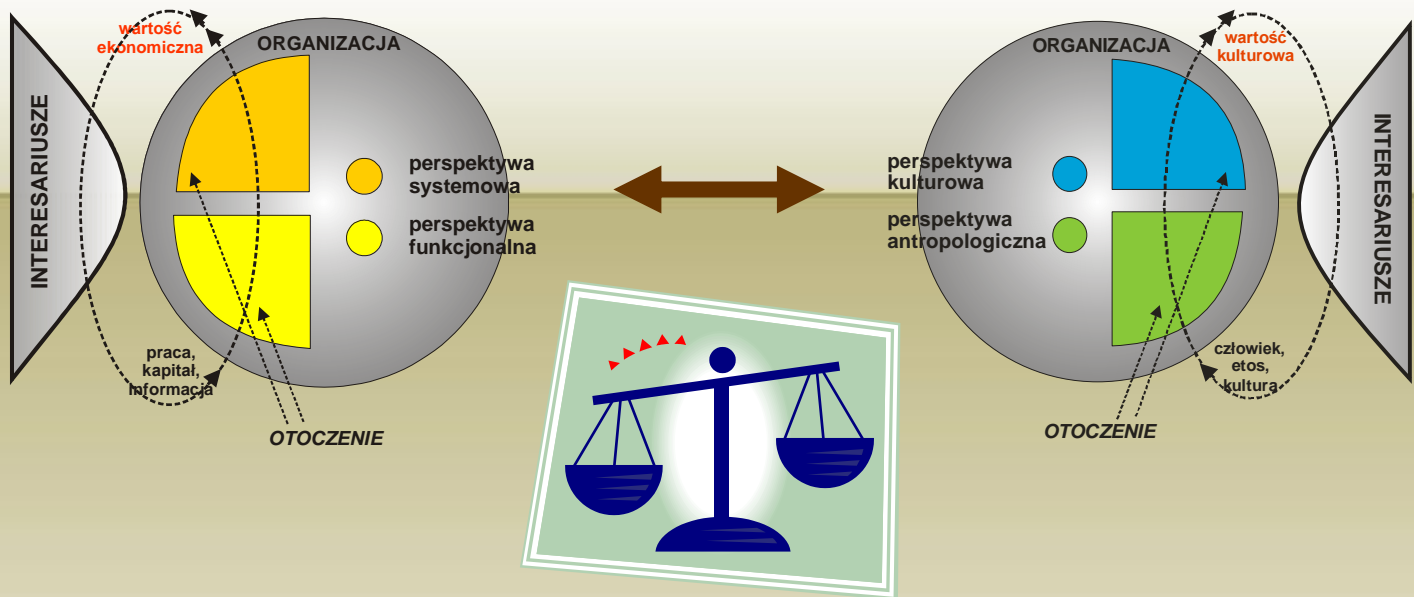


W ramach koncepcji Zarządzania Doskonałego (ZD) możemy wyróżnić zasadniczo cztery kluczowe obszary badawcze: perspektywa funkcjonalna, systemowa, antropologiczna, kulturowa.



W ramach koncepcji Zarządzania Doskonałego (ZD) możemy wyróżnić zasadniczo cztery kluczowe obszary badawcze: perspektywa funkcjonalna, systemowa, antropologiczna, kulturowa.





Zrównoważony model kształtowania ponadprzeciętnej wartości organizacji dla interesariuszy

W kierunku doskonałości organizacyjnej

INTERESARIUSZE

Wartość
ekonomiczna

WARTOŚĆ

Wartość
autoteliczna

DOSTAWCY
SPOŁECZNOŚĆ
URZĘDY
MEDIA
ORG. CHARYT.

INTERESARIUSZE

Perspektywa
systemowa

Perspektywa
kulturowa

12
Zasad
Zarządzania
DOSKONAŁEGO

INTERESARIUSZE

AKCJONARIUSZE
KLIENCI
PARTNERZY
PRACOWNICY
ZARZĄD

Perspektywa
funkcyjnalna

Perspektywa
antropologiczna

otoczenie
techniczne

otoczenie
społeczno-kulturowe

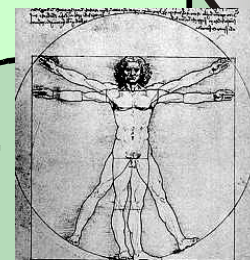
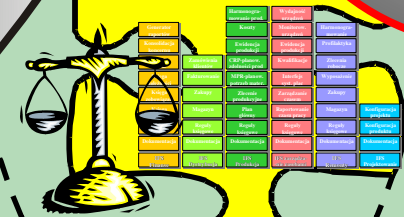
otoczenie
konkurencyjne

otoczenie
ekologiczne

otoczenie
polityczno-prawne

otoczenie
makroekonomiczne

OTOCZENIE

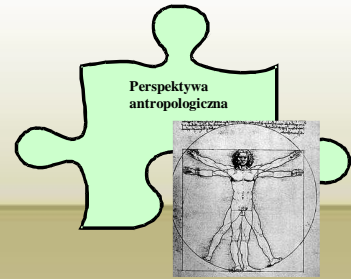




12 zasad ZARZĄDZANIA DOSKONAŁEGO ORGANIZACJAMI

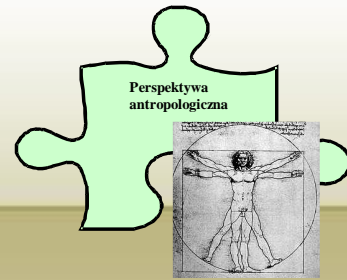
W kierunku doskonałości organizacyjnej

Zasada 1



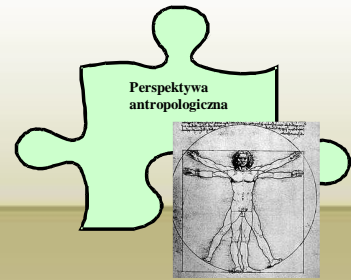
Człowiek jest celem i podmiotem procesu gospodarczego. Organizacja istnieje dla człowieka, a nie odwrotnie. Uczyń z tego normatywu podstawową wartość obowiązującą każdego interesariusza w organizacji – tj. pracownika, klienta, kooperanta itd. Podejmuj pogłębioną refleksję antropologiczną. Staraj się zrozumieć, co wyznacza naturę i istotę człowieczeństwa.

Zasada 2



Człowiek jest źródłem kształtowania ponadprzeciętnej wartości w wymiarze etycznym, intelektualnym i estetycznym. Największym bogactwem każdej organizacji jest człowiek. Zaś to, co stanowi o niepowtarzalności człowieka, odnosi się do jego wrażliwości etycznej, intelektualnej i estetycznej. Zapewnij zatem przyjazne warunki dla rozwoju potencjału ludzkiego w tych specyficznie ludzkich obszarach kształtowania wartości dla całej organizacji.

Zasada 3



Każdy człowiek jest niepowtarzalny i każdy na swój indywidualny sposób może stanowić bezcenną wartość dla rozwoju organizacji. Człowiek nie jest bezosobowym numerem na liście płac. Odkryj jego niepowtarzalność z uwzględnieniem zarówno potrzeb jednostki i potrzeb organizacyjnych oraz zlikwiduj „anonimowość” organizacyjną w odniesieniu do wszystkich interesariuszy, w szczególności pracowników.

Zasada 4



Człowiek jest zawsze tylko częścią szerszej rzeczywistości aksjologicznej/kulturowej. Pamiętaj, że organizacja, przedsiębiorstwo nie jest tylko podmiotem gospodarczym/ekonomicznym, jest również swoistą instytucją kultury. W sposób systematyczny podejmuj pogłębioną refleksję w obszarze świata wartości, tradycji, kultury, filozofii, etyki, sztuki itd. Wspieraj wartościowe inicjatywy kształtowania określonej wrażliwości kulturowej w organizacji.

Zasada 5



Perspektywa kulturowa jest nadrzędna do perspektywy ekonomicznej. Uczyń tak, aby cele ekonomiczne były środkiem (a nie celem samym w sobie) dla realizacji w sposób zrównoważony potrzeb zgłaszanych przez wszystkich interesariuszy. Naucz się równoczesnego zarządzania strumieniami wartości w odniesieniu do wymiaru ekonomicznego i kulturowego.

Zasada 6



Wewnętrzną i zewnętrzną spójność organizacyjną zapewnia wspólny system wartości. To, co trwale kształtuje więzy międzyludzkie w organizacji (metaorganizacji), jej wewnętrzną spójność i integrację, odnosi się do wspólnie podzielanych i realizowanych w praktyce gospodarczej wartości. Wspólnie z wszystkimi interesariuszami opracuj kodeks etyczny, który ma stanowić swoiste „prawo” obowiązujące wszystkich, zawsze i wszędzie. Zapewnij przestrzeganie owych wartości – bądź konsekwentny!

Zasada 7



Organizacja stanowi jeden, spójny, wewnętrznie zintegrowany organizm, który może przetrwać i rozwijać się tylko wyłącznie poprzez interakcje z otoczeniem. Żadna organizacja nie jest „samotną wyspą”. Istnieje i rozwija się dzięki otoczeniu. Ucz organizację myślenia systemowego. Kształtuj trwałe relacje biznesowe.

Zasada 8



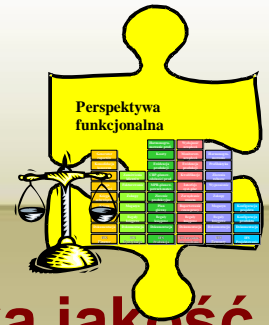
Podstawowym instrumentem zarządzania w odniesieniu do całej organizacji jest opracowana i skutecznie wdrożona strategia. Poszukuj wizji dla swojej organizacji, zakomunikuj ją w formie deklaracji misji oraz przetłumacz na język biznesu w formie strategii. Pamiętaj, że nawet najlepiej opracowana strategia nie przyniesie wymiernych efektów, jeżeli nie zostanie wdrożona!

Zasada 9



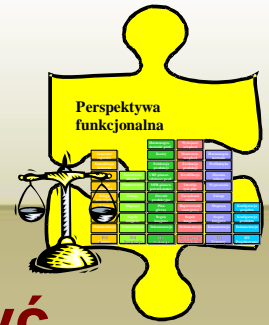
Jakość zarządzania na poziomie strategicznym jest proporcjonalna do umiejętności wyboru i wdrażania metod zintegrowanych. Każda organizacja tworzy swoisty system „naczyń połączonych”. Jakość i efektywność pracy realizowaną w poszczególnych obszarach funkcjonalnych zależy od stopnia wewnętrznej integracji systemowej. Nieustannie wzbogacaj organizację profesjonalnymi zintegrowanymi metodami i narzędziami zarządzania. Ucz się zarządzania zmianą i rozwojem organizacji w sposób integralny.

Zasada 10



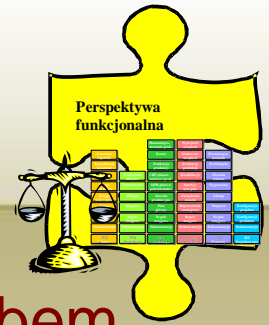
Wysoki profesjonalizm zapewnia wysoką jakość świadczonych usług. Jakość nie jest dziełem przypadku, wynika ona bezpośrednio z odpowiedniego przygotowania zawodowego, technicznego, technologicznego. Zatem, systematycznie podnoś kwalifikacje wszystkich pracowników. Nieustannie pracuj nad swoim rozwojem zawodowym. Stosuj najnowsze metody, technologie, rozwiązania organizacyjne. Bądź profesjonalistą w swojej dziedzinie. Bądź najlepszym z najlepszych!

Zasada 11



Uzyskane efekty gospodarcze muszą być racjonalne względem poniesionych nakładów. Przetrawanie każdej organizacji zależy również od umiejętności liczenia – analizowania relacji przyczynowo–skutkowych, efektów i kosztów. Ucz się myślenia ekonomicznego, racjonalności ekonomicznej. Stosuj profesjonalne metody i narzędzia zarządzania kosztami w obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa.

Zasada 12



Zarządzaj czasem pracy. Czas jest zasobem niezwykle rzadkim. Opracuj i zastosuj w organizacji system zarządzania czasem pracy, czasem rozwoju indywidualnego oraz czasem wypoczynku - czasem przeznaczonym dla rodziny, przyjaciół.

Model diagnostyczny



W kierunku doskonałości organizacyjnej

12 zasad ZD – model diagnostyczny:

1. Zasady **ZD** stanowią podstawowy obszar badań diagnostycznych, które mogą wskazać na ogólny profil (jakość) zarządzania badaną organizacją.
2. W tym celu, jako narzędzie diagnostyczne, możemy wykorzystać uniwersalny **kwestionariusz** składający się z 12 podstawowych zagadnień, zawierający ponadto cały szereg pytań pomocniczych.
3. Kwestionariusz należy wypełnić w trakcie lub po przeprowadzeniu **wywiadu** z zarządem firmy.

Badanie diagnostyczne ma za zadanie określenie:

1. **Poziomu świadomości** zasad zawartych w koncepcji ZD;
2. **Poziomu deklaracji** powyższych zasad w formie pisemnej, ustnej, innej;
3. **Poziomu implementacji**: rzeczywiste przekładanie deklaracji na praktykę zarządzania organizacją

Metodologia pracy diagnostycznej:

1. Wstępne zapoznanie się z organizacją, specyfiką branży, strategią itd.
2. Przygotowanie kwestionariusza w oparciu o model wzorcowy i specyfikę badanej organizacji.
3. Przeprowadzenie wywiadu z zarządem firmy / organizacji.
4. Opracowanie profilu systemu zarządzania organizacją.
5. Przygotowanie raportu zawierającego opis stanu rzeczywistego, jego ocenę oraz sugestie ewentualnych działań korygujących.

Kwestionariusz diagnostyczny,

przykład dla zasady nr 6:

6.	Wewnętrzną i zewnętrzną spójność organizacyjną zapewnia wspólny system wartości	
	Jaki jest poziom konfliktowości w relacjach interpersonalnych w organizacji? Co jest najczęstszym źródłem konfliktu?	
	Czy jest opracowany kodeks etyczny? Kto go opracował? Kiedy? Kogo on dotyczy? Jak jest jego użyteczność?	
	Czy jest możliwe utrzymanie relacji z klientem na „całe życie”? Jaka jest recepta w odniesieniu do Państwa branży?	
	Co najbardziej irytuje w postawie klientów? Co można zrobić aby polepszyć relacje?	
	Czy istnieją jakieś wspólne wartości w Państwa organizacji? Jakie?	
	Jaki dana organizacja posiada profil kultury?	

**OCENA [0-6 pkt]**

L P	Zasada:	OCENA [0-6 pkt]			Wartość
		Poziom świadomości [0-2 pkt]	Poziom deklaracji [3-4 pkt]	Poziom implementacji [5-6 pkt]	
1	Człowiek jako cel i podmiot				
2	Człowiek jako źródło wartości				
3	Niepowtarzalność człowieka				
4	Rzeczywistość kulturowa				
5	Nadrzędność kultury nad ekonomią				
6	Wspólny system wartości				
7	Organizacja i otoczenie				
8	Zarządzanie strategiczne				
9	Zarządzanie zintegrowane				
1 0	Profesjonalizm				
1 1	Efektywność gospodarcza				
1 2	Zarządzanie czasem				
RAZEM:					

Arkusze oceny**12 zasad****Zarządzania****Doskonałego:**

Arkusz analityczny,

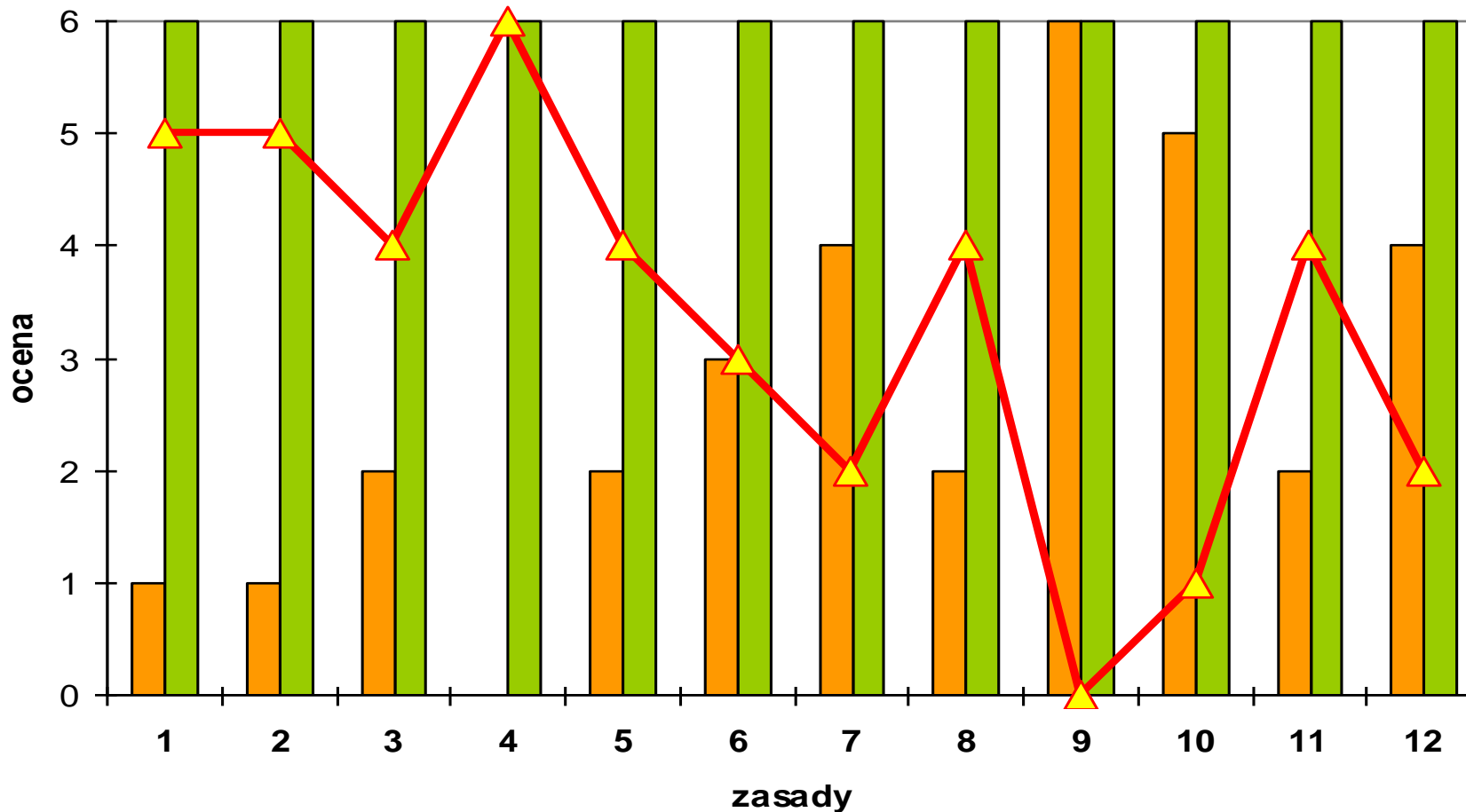
model rzeczywisty i model wzorcowy:

Zasada	Model Rzeczywisty	Model Wzorcowy	RÓŻNICA	UWAGI
1	1	6	5	Wymagana korekta !
2	1	6	5	Wymagana korekta !
3	2	6	4	
4	0	6	6	Wymagana korekta !
5	2	6	4	
6	3	6	3	
7	4	6	2	
8	2	6	4	
9	6	6	0	Stan idealny
10	5	6	1	
11	2	6	4	
12	4	6	2	

Profil jakości zarządzania,

wizualizacja graficzna:

12 zasad ZD - diagnoza



Model Rzeczywisty

Model Wzorcowy

RÓŻNICA



ORGANIZACJE DOSKONAŁE

W kierunku doskonałości



Odpowiedź:

**ORGANIZACJE
są tak doskonałe,
jak doskonali są ludzie którzy je tworzą.**

**Człowiek i jego świat wartości jest
zawsze źródłem kształtowania
ponadprzeciętnej wartości
organizacji, jak też jest ostateczną
miarą jej doskonałości.**

ORGANIZACJE DOSKONAŁE

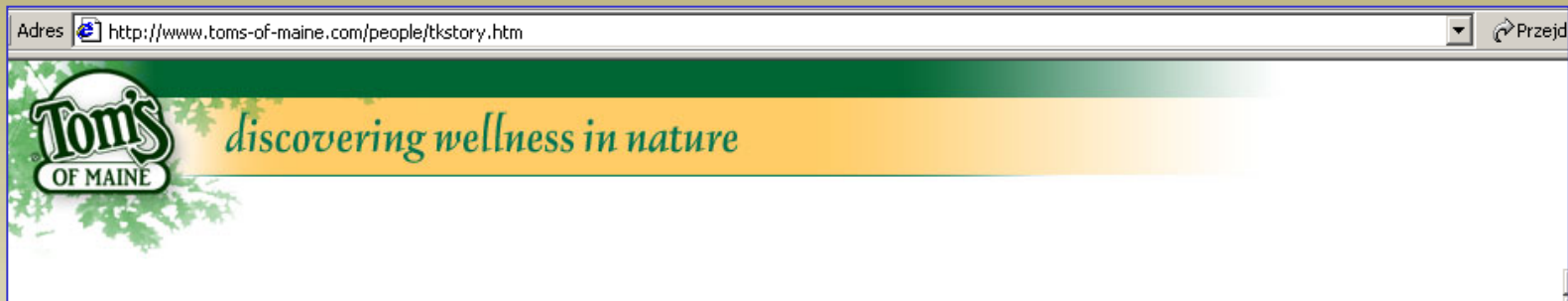
Zadanie



***Przedstaw własną wizję
doskonałej organizacji.***

ORGANIZACJE DOSKONAŁE

studium przypadku



MISSION

The Tom's of Maine

In 1968, Tom and Kate Chappell moved to rural Kennebunk, Maine, to "move back to the land," they started Tom's of Maine, a simple, unadulterated product line of natural personal care products for themselves to create and sell their own.



tour

With a \$5,000 loan from a friend, they started producing products for home use that were simple and natural. Their initial product, Clearlake, was a liquid laundry detergent. They used a postage-paid mailer so that the mailer could be reused. From the start,



products



<http://www.toms-of-maine.com>

<http://www.tomsofmaine.com/home>

T. Chappell, *Dusza biznesu. O umiejętności łączenia korzyści własnej z dobrem ogólnym*, Warszawa 1998

ORGANIZACJE DOSKONAŁE

studium przypadku



Tom's of Maine – charakterystyka firmy

- ✓ *Jestem przedsiębiorcą, prezesem i - wraz z moją żoną Kate – współzałożycielem firmy noszącej nazwę Tom's of Maine.*
- ✓ *W roku 1974 wyprodukowaliśmy pierwszą dostępną na rynku pastę do zębów, wykorzystującą wyłącznie naturalne składniki.*
- ✓ *Przez następnych siedem lat wypuszczaliśmy na rynek kolejne wyroby przeznaczone dla tych konsumentów, którzy – podobnie jak Kate i ja – zwracają uwagę na surowce, z jakich wytworzono produkty przez nich nabywane.*
- ✓ *Znaleźliśmy dla naszych wytworów, charakteryzujących się troską o konsumenta, własny krąg nabywców wśród klienteli sklepów ze zdrową żywnością.*
- ✓ ***Okolo roku 1981 przedsiębiorstwo, które założyliśmy zaciągając kredyt w wysokości pięciu tysięcy dolarów, sprzedawało już produkty na sumę półtora miliona dolarów.***

ORGANIZACJE DOSKONAŁE

studium przypadku



Filozofia zarządzania firmą „Tom’s of Maine” jest następująca:

- ✓ *Przedsiębiorstwo będzie rozkwitało wtedy, kiedy między jego zarządem i pracownikami panuje harmonijna zgodność postaw.*
- ✓ *Wspólne wyznawane wartości, wspólnie wytyczone cele mogą przekształcić jego załogę w swego rodzaju społeczność, w której codzienna wspólna praca nabiera coraz głębszego znaczenia i przynosi coraz pełniejszą satysfakcję.*

<http://www.toms-of-maine.com>

T. Chappell, *Dusza biznesu. O umiejętności łączenia korzyści własnej z dobrem ogólnym*, Warszawa 1998

ORGANIZACJE DOSKONAŁE

studium przypadku



Zysk i finansowy wymiar prowadzenia biznesu?

- ✓ *A co się tyczy zysku – proszę mnie źle nie zrozumieć, prowadzę biznes po to, by zarabiać pieniądze.*
- ✓ *Ale nie jest to jedyny mój cel życiowy. Jestem przeświadczony, że zwyczajowe pragnienie osiągnięcia maksymalnych zysków finansowych dławi w nas tę część osobowości, która pragnie swobodnego rozwoju.*
- ✓ *Jakaś część naszej osobowości dąży do przekraczania granic wytyczanych dążeniem do zysku.*

<http://www.toms-of-maine.com>

ORGANIZACJE DOSKONAŁE

studium przypadku



discovering wellness in nature



products

Statement of Beliefs

We believe that both human beings and nature have inherent worth and deserve our respect.



tour

We believe in products that are safe, effective and made of natural ingredients.



contact us

We believe that our we can sustain these and creativity.



people

We believe that we customers, owners, &



news

We believe that difl is founded on a varie

We believe in provid and learn.



Deklaracja wartości (Statement of Beliefs), reprezentowanych przez zarząd firmy:

1. Wierzymy, że zarówno ludzie, jak i przyroda mają naturalne prawo do swojej wartości, dlatego też zasługują na nasz szacunek.

ORGANIZACJE DOSKONAŁE

studium przypadku



discovering wellness in nature



products

Statement of

We believe that business should be conducted with respect.



tour

We believe in providing a quality product.



contact us

We believe that our business can be sustained through innovation and creativity.



people

We believe that we serve our customers, owners, and employees.

We believe that our business is founded on a variety of products.



news

We believe in providing a quality product and learning from our customers.

2. *Wierzymy w te produkty, które są bezpieczne, efektywne i wykonane z naturalnych składników.*
3. *Wierzymy, że nasza firma i nasze produkty są unikalne i wartościowe, i wierzymy w to, że potrafimy zapewnić uzyskaną oryginalną jakość poprzez nieustające zaangażowanie w proces innowacji.*
4. *Wierzymy w postawę odpowiedzialności wobec kształtowania najlepszych z możliwych relacji z naszymi współpracownikami, klientami, właścicielami, agentami, dostawcami i z naszą społecznością lokalną.*
5. *Wierzymy, że różnorodność wśród ludzi wnosi różne talenty i perspektywy poznawcze do zespołu i wierzymy w to, że mocny zespół oparty jest na fundamencie różnorodnych talentów.*

ORGANIZACJE DOSKONAŁE

studium przypadku



discovering wellness in nature



products

Statement o

We believe that be
respect.



tour

We believe in prod



contact us

We believe that ou
we can sustain thes
and creativity.



people

We believe that w
customers, owners,



news

We believe that di
is founded on a vari

We believe in prov
and learn.

6. *Wierzymy w obowiązek zapewnienia pracownikom bezpiecznego i satysfakcjonującego klimatu pracy i możliwości rozwoju i nauki.*
7. *Wierzymy, że konkurencja jest niezbędnym czynnikiem potwierdzającym konieczność deklarowania naszych wartości na konkurencyjnym rynku.*
8. *Wierzymy, że nasza firma może odnieść sukces finansowy przy postawie społecznej odpowiedzialności i działań przyjaznych środowisku naturalnemu.*

ORGANIZACJE DOSKONAŁE

studium przypadku



Podsumowanie

- *Myślę (stwierdza autor – przyp. wł.), że dla firmy Tom's of Maine znaleźliśmy taki 'złoty środek', taką 'wypośrodkowaną drogę', na której posługujemy się zarówno głową, jak i sercem przy planowaniu strategii naszego biznesu.*
- *Tworzymy w świecie handlu miejsce dla duchowości. Zabiegamy o dwie sprawy – o korzyść osobistą i o dobro ogólne.*
- *Czy istnieje jakiś przedsiębiorca z prawdziwego zdarzenia, który dałby się sparaliżować lękowi i wyrzekł własnej odwagi? Ogólnie rzecz biorąc, sukces odnoszą tylko ci, którzy wykraczają poza konwencjonalną wiedzę o biznesie. Przedsiębiorcy ci stwarzają nowe rynki zbytu z niczego – oprócz własnej wizji i własnej wyobraźni.*



pytania