

Zachowania organizacyjne

Mgr Magdalena Prorok

Model

L. E. Greinera



Istota kryzysu organizacji wynikającego z rozwoju organizacji

1. Kryzys organizacji jest to utrata możliwości dalszego efektywnego funkcjonowania, wynikająca z utraty równowagi wewnętrznej bądź równowagi pomiędzy organizacją a otoczeniem;
2. Kryzys organizacji występuje gdy wyczerpały się możliwości dalszego jej efektywnego funkcjonowania;
3. Zmiana organizacyjna podejmowana świadomie i celowo daje możliwość przezwyciężenia kryzysu i jest niezbędnym warunkiem dalszego trwania i rozwoju organizacji;

Model wzrostu organizacji- L. E. Greiner

- *Wzrost przez przedsiębiorczość (kreatywność)*
- *Wzrost przez wytyczne (kierowanie)*
- *Wzrost przez delegowanie uprawnień*
- *Wzrost przez koordynację*
- *Wzrost przez współpracę*

Model rozwoju organizacji wg L. Greinera



Wzrost przez przedsiębiorczość (kreatywność)

- Struktura - nieformalna
- Systemy - natychmiastowa reakcja na informację zwrotną uzyskiwaną od klienta
- Style/pracownicy - indywidualizm, kreatywność, przedsiębiorczość, własność
- Mocne strony - radość z prowadzenia działalności, szybka reakcja na zmiany na rynku
- Słabe strony - założyciel często nie nadaje się do kierowania przedsiębiorstwem, właściciel nadmiernie przeciążony
- Punk kryzysowy - kryzys przywództwa

Wzrost przez wytyczne (kierowanie)

- Struktura - funkcjonalna, scentralizowana, hierarchiczna, orientacja odgórna
- Systemy - standardy organizacyjne, centra kosztów, budżety, systemy wynagradzania
- Style/ pracownicy - autorytatywne dyrektywy
- Mocne strony – efektywność
- Słabe strony — nieprzystosowanie do różnorodności, niewygodna hierarchiczność, organizacja nie przyczynia się do rozwoju ludzi
- Punkt kryzysowy - kryzys autonomii, kierownicy niższych szczebli buntują się przeciwko brakowi autonomii

Wzrost przez delegowanie uprawnień

- Struktura - zdecentralizowana, orientacja oddolna
- Systemy - centra zysku, system premiowania, zarządzanie przez wyjątki
- Style/ ludzie - pełna autonomia i system delegowania uprawnień
- Mocne strony - wysoka motywacja kierownictwa
- Słabe strony - kierownictwo naczelne traci kontrolę
- Punkt kryzysowy - kryzys decentralizacji (kontroli), troszczenie się o interesy własnych jednostek organizacyjnych kosztem całej organizacji

Wzrost przez koordynację

- Struktura - funkcje sztabowe, strategiczne jednostki biznesu, zdecentralizowana, jednostki połączone w grupy odpowiedzialne za poszczególne wyroby
- Systemy - formalne procedury planowania, centra inwestycji, sztywne mechanizmy kontroli wydatków
- Style/ ludzie - nadzór
- Mocne strony - efektywna alokacja zasobów
- Słabe strony - sztab i linia ujawniają skłonność do wzajemnego zwalczania się
- Punkt kryzysowy - kryzys biurokracji

Wzrost przez współpracę

- Struktura - struktura macierzowa
- Systemy — uproszczone i zintegrowane systemy informacyjne
- Style/ ludzie — orientacja zespołowa, premiowanie umiejętności interpersonalnych, innowacyjność, organizacja ucząca się
- Mocne strony — przedsiębiorczość wewnętrzna, elastyczność i podejście behawioralne
- Słabe strony — nasycenie psychologią
- Punkt kryzysowy - ?

Kryzys odnowy?

- Stan wypalenia się kadry kierowniczej i pracowników
- Eksperymentowanie
- Okresowość zadań
- Rozdwojenie władzy

Cechy charakterystyczne faz rozwoju organizacji w ujęciu L. Greinera

Kryterium	Wzrost przez kreatywność	Wzrost przez kierowanie	Wzrost przez decentralizację	Wzrost przez koordynację	Wzrost przez współpracę
Cele zarządzania	Produkcja i sprzedaż	Rentowność	Ekspansja rynkowa	Konsolidacja organizacji	Rozwiązywanie problemów. Innowacje
Struktura organizacyjna	Nieformalna	Scentralizowana funkcjonalna	Zdecentralizowana	dywizjonalna	Macierzowa zespołowa
Styl kierowania	autokratyczny	dyrektywny	Delegujący	Nadzorujący	Partycypacyjny
Motywacja	Własność/ majątek	Wyniki	Nagrody indywidualne	Udział w zyskach	Nagrody zespołowe
Możliwy kryzys	Przywództwa	Autonomii	Kontroli	Biurokracji	Odnowy ?