

Klucz do opisu zjawisk patologicznych (Za: Stocki, 2005)

Oś 1 - Łatwo dostrzegalne objawy patologii organizacyjnych

- te same łatwo dostrzegalne objawy mogą wynikać z różnego rodzaju patologii
- dlatego trzeba diagnozować pozostałe osie

- 1) Objawy finansowe
 - i. utrata płynności
 - ii. utrata dochodowości
 - iii. utrata udziału w rynku
 - iv. niewykorzystanie istniejącego kapitału
 - v. zbyt niska wartość aktywów materialnych
 - vi. Spadająca cena akcji na giełdzie.
 - vii. Brak planów osiągnięcia przyszłych dochodów
- 2) Objawy w zakresie zarządzania zasobami
 - i. Cena niepokrywająca kosztów (zaniżona)
 - ii. Duża awaryjność procesu produkcji (przestoje)
 - iii. Wysoka wypadkowość
 - iv. Bezczywność (nudzenie się) pracowników
 - v. Nieumiejętność wykonywania przez pracowników powierzonych im zadań
 - vi. Niedotrzymywanie terminów
 - vii. Zawyżone płace
 - viii. Przerost zatrudnienia
 - ix. Zbyt duże stany magazynowe
 - x. Duże straty materiału (materiochłonność)
 - xi. Nieradzenie sobie z niesolidnością dostawców
 - xii. Odchodzenie dobrych pracowników
- 3) Objawy ujawniające się w relacjach zewnętrznych
 - i. Trudności ze sprzedażą produktów lub usług
 - ii. Zbyt długi czas realizacji zamówień
 - iii. Zła jakość produktów lub usług
 - iv. Zbyt wysoka cena produktów lub usług
 - v. Konflikty z klientami
 - vi. Skargi klientów na jakość
 - vii. Lęk przed klientami
 - viii. Odchodzenie klientów
 - ix. Tracenie okazji rynkowych
 - x. Nietrafione kontrakty i umowy z klientami, i dostawcami
 - xi. Agresywne zachowania w stosunku do klientów, dostawców
 - xii. Niewywiązywanie się z obciążeń podatkowych i ubezpieczeniowych
 - xiii. Spadek wartości akcji na giełdzie
 - xiv. Zatargi i konflikty z lokalną społecznością
 - xv. Problemy z mediami
- 4) Objawy widoczne w relacjach wewnętrznych
 - i. Bierność, brak własnej inicjatywy
 - ii. Trudności w przekonaniu pracowników do zmian
 - iii. Rutyna
 - iv. Niewykonywanie zadań przez pracowników
 - v. Brak zaufania do pracowników
 - vi. Niechęć pracowników do kadry kierowniczej
 - vii. Trudności w egzekwowaniu poleceń
 - viii. Niechęć kierowników do pracowników
 - ix. Konflikt kierownictwa ze związkami zawodowymi
 - x. Liczne sprawy w sądzie pracy
 - xi. Nostalgia organizacyjna
 - xii. Trudności ze znalezieniem współpracowników lub (i) pracowników
 - xiii. Brak motywacji pracowników do intensywnej pracy
 - xiv. Zła atmosfera pracy – konflikty
 - xv. Niezadowolenie pracowników
- 5) Objawy ujawniające się w zachowaniu członków (zwłaszcza kierownictwa) organizacji

- i. Niechęć do kształcenia się i do uczestniczenia w szkoleniach
- ii. Alkoholizm
- iii. Nikotynizm
- iv. Objawy choroby wieńcowej
- v. Agresja i szantaż emocjonalny
- vi. Unikanie spotkań towarzyskich
- vii. Narzekanie, obwinianie otoczenia za niepowodzenia
- viii. Koncentracja na sprawach bieżących, brak czasu na refleksję i odpoczynek
- ix. Niepohamowane gadulstwo
- x. Poczucie zagubienia
- xi. Identyfikacja z przedmiotem posiadania lub/i zarządzania
- xii. Brak poczucia realizmu w działaniu.

Oś 2 - zjawiska patologiczne związane z osobami kierującymi organizacjami

- 1) Patologie ujawniające się w sferze wartości
 - i. niszczenie przyrody i zasobów naturalnych
 - ii. negowanie i niszczenie dorobku kulturowego
 - iii. niszczenie tkanki społecznej (np. lokalnych społeczności)
 - iv. działania skierowane przeciw zdrowiu i życiu ludzi (także przeciw ich zdrowiu psychicznemu)
 - v. marnotrawieni zasobów
 - vi. rabunkowa gospodarka zasobami
 - vii. czerpanie osobistych korzyści majątkowych kosztem firmy lub innych osób
 - viii. mówienie nieprawdy w mediach, zwłaszcza w trakcie kampanii reklamowych
- 2) Patologie ujawniające się w sferze przekonań – naiwne teorie organizacyjne
 - i. Panaceum
 - ii. Komputeryzacja
 - iii. TQM
 - iv. ISO
 - v. Mania wielkości
 - vi. Syndrom sprzeciwu wobec reklamy ("dobry produkt i tak się obroni")
 - vii. Separatyzm ("jak nam dadzą spokój to sobie poradzimy")
 - viii. Kaizen (nieustanne doskonalenie)
 - ix. Techniki sprzedaży i formy negocjacji nastawione na wykorzystanie braku kompetencji klienta
 - x. Zabawa w policjantów i złodziei z kierownictwem
 - xi. Własność pracownicza jako sposób na pozyskanie kapitału, a nie metoda budowania kultury własnościowej w firmie
 - xii. Wzrost
 - xiii. Syndrom klient = idiota
 - xiv. Marketing (produkt jest ważniejszy od klienta)
 - xv. Syndrom zaniku odpowiedzialności
 - xvi. Syndrom odroczonej gratyfikacji
 - xvii. Dysfunkcyjny transfer międzydomenowy
 - xviii. Idolatria
 - xix. Szyderstwo
 - xx. Syndrom manchesterski
- 3) Patologie związane z emocjami
 - i. Lęk
 1. przesadna ostrożność
 2. w kontaktach z ludźmi
 3. przed oceną innych
 4. brak asertywności
 5. przed ujawnieniem informacji
 6. konspiracyjność
 7. egzystencjalny
 8. zagubienie w rzeczywistości
 9. przed nowością
 10. przed inwestycjami
 11. przed odkryciem przez kogoś własnej niekompetencji
- 4) Ograniczenia osobowościowe
 - i. niechęć do podejmowania ryzyka
 - ii. problem z wyznaczaniem granic prywatności

- iii. zaburzenie poczucia własnej wartości i realistycznego spojrzenia na siebie, niechęć do delegowania uprawnień, snobizm, pycha, chęć pokazania się (kompleks niższości)
 - iv. zaburzenia percepcji w odbiorze innych ludzi
 - v. egocentryzm
 - vi. cechy związane z temperamentem (wybuchowość, odporność na bodźce)
 - vii. cechy osobowościowe
 - viii. uległość
 - poddawanie się wpływom
 - podatność na manipulacje
 - ix. chęć przynależenia do elity, aby wzmocnić poczucie własnej wartości
 - x. Słaba wola
 - xi. Mitomania
- 5) Ograniczenia poznawcze
- i. Krótka perspektywa czasowa
 - ii. Trudności w spostrzeganiu złożoności poznawczej
 - iii. Trudności w wyznaczaniu poziomu ryzyka (ważności)
 - iv. Iluzja pamiętania
 - v. Nieumiejętność oceny ludzi
 - vi. Brak kompetencji biznesowych lub merytorycznych
 - vii. Iluzja powiedzenia (niechęć do powtarzania)
 - viii. Uraz szkolny (syndrom wyuczonej bezradności intelektualnej)
 - ix. Syndrom deficytu uwagi organizacyjnej
- 6) Procesy psychiczne
- i. syndrom wyuczonej bezradności
 - ii. syndrom wypalenia zawodowego
 - iii. nerwica
 - iv. choroby psychosomatyczne
 - v. walka o dominację
 - vi. syndrom głodowy (przyjmowanie każdego zlecenia w sytuacji braku zamówień)
 - vii. syndrom uodpornienia na zmiany (np. Ford - model Taurusa)

Oś 3 - Nieprawidłowości operacji i procesów

- 1) "w tym przypadku patologie ujawniłyby się nawet wtedy, gdyby zwolnić wszystkich ludzi i zatrudnić nowych"
- 2) Obieg wiedzy
- i. Absolutyzowanie ROA i ROE
 - 1. ROE
 - 2. zwrot z kapitału własnego
 - 3. return on equity
 - 4. ROA
 - 5. stosunek zysku netto spółki do wartości jej aktywów
 - 6. return on assets
- 3) Upośledzenie podstawowych systemów organizacyjnych
- i. Zanik empatii
 - ii. Odporność na zmiany otoczenia
 - iii. Rabunkowa eksploatacja produktu lub usługi (wycieńczenie)
 - iv. habituacja w stosunku do klienta (stary klient)
 - v. Brak treningu wprowadzającego w organizację
 - vi. Brak treningu społecznego
 - vii. Syndrom deficytu uwagi organizacyjnej
 - viii. Bałagan organizacyjny
 - ix. Wadliwy system rekrutacji
 - x. Wadliwy system zarządzania relacjami z klientami
 - xi. Brak systemów wybierania dostawców i zarządzania nimi
 - xii. Wadliwy system zarządzania zadaniami (zarządzanie przez cele) i projektami
 - xiii. Błędna polityka cenowa w danej branży (za niska lub za wysoka cena)
- 4) Wadliwe funkcjonowanie procesów
- i. Brak dystansu w stosunku do osób traktujących biznes jak rodzaj gry
 - ii. Brak właściwego planowania zużycia materiałów i innych zasobów
 - iii. Złe zorganizowany proces biznesowy
 - iv. Złe ustawienie maszyn i stanowisk pracy
 - v. Zawyżone płace pracowników

- vi. Niewłaściwe wykorzystanie i niekonserwowanie sprzętu
- vii. Zły ergonomicznie sprzęt
- 5) Obieg finansowy
- 6) Obieg kulturowy

Oś 4 – Siła patogenego oddziaływania środowiska organizacji

- 1) Rodzaje instytucji patogennych
 - i. rząd i zależne od niego instytucje
 - ii. Banki
 - iii. firmy komputerowe
 - iv. kancelarie prawne
 - v. firmy doradcze
 - vi. uczelnie i ośrodki badawcze
 - vii. osoby uważające się za wszechwiedzące
 - viii. Jeden odbiorca lub (i) jeden dostawca
 - ix. Firmy sieciowe i komiwojażerzy
 - x. Związki zawodowe
 - xi. Działacze związkowi
 - xii. Rodzina
 - xiii. Klienci
- 2) Patogenne cechy środowiska organizacyjnego
 - i. Ograniczenia sfery budżetowej
 - ii. Układy
 - iii. Łapówkarstwo
 - iv. Koncesje i inne utrudnienia urzędowe
 - v. Złe rozumienie ludzi w pokojach jako proces i jako stan
 - vi. Złodzieje czasu
 - 1) gry komputerowe
 - 2) czaty
 - 3) osoby gadatliwe
 - 4) stażyści
 - vii. Choroby zawodowe
 - viii. Stabilność otoczenia prawnego
 - ix. Trudne warunki otoczenia
 - x. Alkoholizm organizacyjny
- 3) Drogi nabywania patologicznych zachowań i sposoby zarażenia
 - I. Telewizja
 - II. Prasa i mass media
 - III. Spotkania towarzyskie
 - IV. Kontakty biznesowe
 - V. Dom rodzinny
 - VI. Doradcy
 - VII. Autorzy książek i same książki
 - VIII. Kino
 - IX. Wyjazdy zagraniczne
 - X. Kontakty z obcokrajowcami
 - XI. Podwładni
 - XII. Przełożeni
 - XIII. Prawnicy
 - XIV. Ekonomiści
 - XV. Psychologowie
- 4) Oddziaływanie środowiska strategicznego
 - I. Macierz BCG
 - 1) Gwiazdy są to tzw. produkty przebojowe, mają duży udział w szybko rozwijającym się rynku w przodujących sektorach. Mogą one przynieść organizacji wysokie dochody, ale należy w nie inwestować w warunkach wysokiej dynamiki otoczenia. Produkty są rozwojowe i konkurencyjne, a inwestowanie w gwiazdę daje dużą gwarancję zysków. Gwiazdy z biegiem czasu mogą przekształcić się w dojne krowy. Możemy wyróżnić tu:
 - 2) młode gwiazdy - produkty i usługi, które wymagają dużych nakładów finansowych, ponieważ znajdują się w trakcie powiększania udziału w rynku,
 - 3) stare gwiazdy - produkty i usługi w dużej mierze samo finansujące się.

- 4) Dojne krowy są to produkty, będące żywicielami jednostki organizacyjnej. Mają one wysoki udział w wolno rozwijającym się rynku. Przynoszą przedsiębiorstwu nadwyżkę dochodu, mogą więc finansować inwestycje, pozostałe wyroby, czy być źródłem dofinansowania rozwijających się gwiazd.
- 5) Znaki zapytania - inaczej dylematy, są to produkty deficytowe, charakteryzują się niskim udziałem w szybko rozwijającym się rynku. Są to produkty, których możliwości są trudne do określenia, przynoszą przedsiębiorstwu niskie dochody, jednak w dłuższej perspektywie jeżeli zostaną doinwestowane, mogą stać się gwiazdami.
- 6) Psy - inaczej kule u nogi, są to produkty nie przynoszące znaczącej nadwyżki i nie mające perspektyw rozwoju. Są one rezultatem przegranej walki konkurencyjnej na rynku, który został już w pełni nasycony danym rodzajem usług. Należy więc rozważyć możliwość wycofania się z danego sektora rynku, gdyż produkty te pochłaniają zbyt dużo środków finansowych, przynosząc w zamian znikome dochody.

5) Anatomia portfelowa

Oś 5 – Rozwój zjawisk patologicznych w czasie

- pewien niepokojący objaw może być typowy dla młodej firmy
- ten sam objaw w wypadku dojrzałej firmy może być patologią

- 1) Fazy rozwoju organizacyjnego
- 2) Fazy rozwoju zjawiska patologicznego w firmie
- 3) Patologie nagle pojawiające się w organizacji
- 4) Patologie o charakterze chronicznym