

# SPIS TREŚCI

|                    |           |
|--------------------|-----------|
| <b>WSTĘP .....</b> | <b>11</b> |
|--------------------|-----------|

|                                                       |           |
|-------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. UWARUNKOWANIA ZACHOWAŃ ORGANIZACYJNYCH ....</b> | <b>19</b> |
|-------------------------------------------------------|-----------|

|                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1. Zachowania jednostek w organizacji a współzależność potrzeb organizacji i potrzeb jednostki ..... | 20 |
| 1.2. Wyzwania wobec organizacji i zachowań organizacyjnych .....                                       | 26 |
| 1.3. Decydująca rola zasobów ludzkich we współczesnych organizacjach                                   | 28 |
| 1.4. Pozytywna wizja człowieka w organizacji — zarządzanie sobą ....                                   | 31 |

## 2. INDYWIDUALNE MECHANIZMY ZAANGAŻOWANIA

|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| <b>CZŁOWIEKA W ORGANIZACJI .....</b> | <b>35</b> |
|--------------------------------------|-----------|

|                                                                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Modele uczestnictwa człowieka w organizacji — mechanizmy psychologiczne angażowania się człowieka w organizacji ..... | 36 |
| 2.1.1. Założenia dotyczące racjonalno-ekonomicznej natury człowieka .                                                      | 36 |
| 2.1.2. Założenia modelu człowieka społecznego .....                                                                        | 37 |
| 2.1.3. Samorealizacja człowieka w pracy .....                                                                              | 38 |
| 2.2. Kontrakt psychologiczny .....                                                                                         | 40 |
| 2.3. Cele i oczekiwania pracowników .....                                                                                  | 44 |
| 2.4. Czynniki motywujące człowieka do pracy .....                                                                          | 48 |
| 2.4.1. Uczestnictwo w organizacji a zaspokojenie potrzeb jednostki .                                                       | 48 |
| 2.4.2. Psychologiczna wartość pracy a wymiary pracy .....                                                                  | 50 |
| 2.4.3. Możliwość uzyskania poczucia podmiotowości w pracy .....                                                            | 51 |

|                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>3. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W ORGANIZACJI</b> . . . . .                                         | 55  |
| 3.1. Wymagania organizacji wobec zasobów indywidualnych . . . . .                                       | 55  |
| 3.2. Zasoby osobiste — klasyfikacja i różnice indywidualne. Idea Aktor — Kreator — Inspirator . . . . . | 59  |
| 3.3. Rozwój zawodowy w kontekście wymagań wobec zachowań pracowników . . . . .                          | 66  |
| 3.4. Procedury wspomagające rozwój człowieka i jego doskonalenie w organizacji . . . . .                | 70  |
| <b>4. GRUPA. PROBLEMY WSPÓŁPRACY I GODZENIA INTERESÓW</b> . . . . .                                     | 75  |
| 4.1. Podstawowe obszary badań i definicje grupy . . . . .                                               | 75  |
| 4.2. Badania Hawthorne . . . . .                                                                        | 77  |
| 4.3. Spójność grupy . . . . .                                                                           | 79  |
| 4.4. Wielkość grupy . . . . .                                                                           | 81  |
| 4.5. Normy grupowe . . . . .                                                                            | 82  |
| 4.6. Fazy rozwoju grupy . . . . .                                                                       | 83  |
| 4.7. Problemy międzygrupowe w organizacji . . . . .                                                     | 84  |
| 4.8. Redukowanie negatywnych konsekwencji rywalizacji międzygrupowej . . . . .                          | 86  |
| 4.9. Grupy mniejszości i większości w organizacji . . . . .                                             | 93  |
| <b>5. ZESPOŁY W ORGANIZACJI</b> . . . . .                                                               | 99  |
| 5.1. Główne elementy zespołu pracowniczego . . . . .                                                    | 99  |
| 5.2. Zadania jako specyficzny rodzaj celu zespołowego . . . . .                                         | 100 |
| 5.3. Tradycyjne oraz wyłaniające się rozumienie efektywności zespołu . . . . .                          | 104 |
| 5.4. Bariery efektywności zespołu . . . . .                                                             | 107 |
| 5.5. Efektywny zespół . . . . .                                                                         | 111 |
| 5.6. Podmiotowość zespołu . . . . .                                                                     | 113 |
| 5.7. Dlaczego zespoły słabo współpracują . . . . .                                                      | 115 |
| 5.7.1. Dlaczego zespoły nie współpracują . . . . .                                                      | 117 |
| <b>6. KONCEPCJE EFEKTYWNEGO KIEROWANIA</b> . . . . .                                                    | 123 |
| 6.1. Style kierowania . . . . .                                                                         | 123 |
| 6.2. Sytuacyjne koncepcje kierowania . . . . .                                                          | 127 |
| 6.2.1. Teoria dopasowanego przywódcy Fiedlera . . . . .                                                 | 127 |

## Spis treści

|                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.2.2. Teoria sytuacyjnego kierowania Tannenbauma i Schmidta . . .                                     | 130 |
| 6.2.3. Koncepcja sytuacyjna Vrooma . . . . .                                                           | 131 |
| 6.2.4. Sytuacyjna teoria przywództwa Herseya i Blancharda . . . . .                                    | 135 |
| 6.3. Zachowanie kierownika. Trudność elastycznego zachowania. Model I<br>i Model II Argyrisa . . . . . | 139 |

## **7. PRZYWÓDZTWO JAKO SPECYFICZNY SPOSÓB KIEROWANIA LUDŹMI . . . . .**

|                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 7.1. Przywódca czy menedżer . . . . .                                                       | 147 |
| 7.2. Definiowanie zarządzania i przywództwa . . . . .                                       | 151 |
| 7.2.1. Relacja wpływu a relacja władzy . . . . .                                            | 151 |
| 7.2.2. Przywódcy i zwolennicy a menedżerowie i podwładni . . . . .                          | 152 |
| 7.2.3. Zamierzona zmiana a produkcja . . . . .                                              | 152 |
| 7.2.4. Produkcja i sprzedaż dóbr i/lub usług . . . . .                                      | 153 |
| 7.2.5. Kim jest przywódca w odróżnieniu od menedżera . . . . .                              | 153 |
| 7.3. Przywództwo wobec problemu wspólnego dobra . . . . .                                   | 153 |
| 7.3.1. Zrównoważony rozwój a problemy przywództwa w świecie<br>władzy podzielonej . . . . . | 155 |
| 7.3.2. Procedury i płaszczyzny rozwiązywania problemów wspólnego<br>dobra . . . . .         | 156 |
| 7.3.3. Kierowanie partycypacyjne . . . . .                                                  | 158 |
| 7.3.4. Kierowanie przez delegowanie . . . . .                                               | 160 |
| 7.3.5. Bariery podmiotowości i delegowania. Pojęcie deinfluentyzacji . . . . .              | 162 |
| 7.4. Zagrożenia kierowania i wpływu społecznego w organizacji . . . . .                     | 164 |
| 7.4.1. Nadużywanie władzy i wpływu . . . . .                                                | 165 |
| 7.4.2. Negatywne reakcje podwładnych wobec władzy . . . . .                                 | 167 |
| 7.4.3. Metamorficzny efekt władzy . . . . .                                                 | 171 |
| 7.4.4. Samodestrukcyjny wpływ kierowniczy . . . . .                                         | 172 |
| 7.4.5. Wyczerpywanie zasobów samokontroli w roli kierowniczej . . . . .                     | 176 |

## **8. KOMUNIKOWANIE SIĘ W ORGANIZACJI . . . . .**

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| 8.1. Komunikacja interpersonalna . . . . .                          | 183 |
| 8.1.1. Komunikowanie się z innymi ludźmi . . . . .                  | 183 |
| 8.1.2. Rodzaje komunikacji interpersonalnej w organizacji . . . . . | 186 |
| 8.1.3. Komunikacja w relacjach władzy . . . . .                     | 194 |

|                                                                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 8.2. Komunikacja na poziomie grupy .....                                                                    | 198 |
| 8.2.1. Obserwacja zachowań w czasie narad .....                                                             | 199 |
| 8.2.2. Asertywność zachowania w czasie narady .....                                                         | 202 |
| 8.3. Komunikacja publiczna .....                                                                            | 203 |
| 8.3.1. Znaczenie skutecznej autoprezentacji w pracy kierowniczej ..                                         | 204 |
| 8.3.2. Analiza treści wystąpienia .....                                                                     | 205 |
| 8.3.3. Analiza formy wystąpienia .....                                                                      | 207 |
| 8.3.4. Przygotowanie wystąpienia publicznego .....                                                          | 209 |
| 8.3.5. Metody twórczego diagnozowania i rozwiązywania problemów<br>na forum publicznym .....                | 210 |
| 8.3.6. Wykorzystanie negocjacji jako jednego z narzędzi komunikowa-<br>nia się na arenach publicznych ..... | 215 |
| 8.4. Komunikacja wirtualna .....                                                                            | 217 |
| 8.4.1. Intranet .....                                                                                       | 218 |
| 8.4.2. Poczta elektroniczna .....                                                                           | 219 |
| 8.4.3. Internet .....                                                                                       | 221 |
| 8.5. Wikinomia. Nowa forma komunikacji i współpracy .....                                                   | 222 |

## **9. EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACJI A KONIECZNOŚĆ CIĄGŁEJ ZMIANY .....**

|                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------|-----|
| 9.1. Organizacja jako złożony system .....                           | 227 |
| 9.1.1. Organizacja a otoczenie .....                                 | 228 |
| 9.1.2. Efektywność organizacyjna .....                               | 232 |
| 9.2. Naturalny charakter zmienności organizacji .....                | 238 |
| 9.3. Zmiana a sytuacja innowacyjna .....                             | 240 |
| 9.4. Etapy procesu przyswajania innowacji .....                      | 241 |
| 9.5. Opór wobec innowacji .....                                      | 244 |
| 9.6. Indywidualny opór wobec zmian .....                             | 247 |
| 9.7. Psychospołeczne uwarunkowania procesu innowacyjnego .....       | 248 |
| 9.7.1. Psychologiczne i społeczne bariery innowacji technologicznych | 249 |
| 9.7.2. Psychologiczne bariery innowacji w organizacjach polskich ..  | 250 |
| 9.7.3. Psychologiczne narzędzia wspomagania innowacji .....          | 252 |

## **10. KULTURA ORGANIZACYJNA .....**

|                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| 10.1. Pojęcie kultury organizacyjnej .....                                 | 257 |
| 10.2. Klimat organizacyjny jako jeden ze wskaźników kultury organizacyjnej | 261 |

## Spis treści

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| 10.3. Wymiary kultury organizacyjnej .....             | 264 |
| 10.4. Kultura narodowa czy kultura różnorodności ..... | 272 |
| 10.4.1. Zarządzanie przez cele .....                   | 272 |
| 10.4.2. Benchmarking .....                             | 273 |
| 10.4.3. Struktury sieciowe .....                       | 274 |
| 10.4.4. Koła jakości .....                             | 276 |
| 10.4.5. Organizacje i zespoły wirtualne .....          | 277 |

## 11. NOWE MODELE KULTURY ORGANIZACYJNEJ OTWARTE NA POTENCJAŁ LUDZKI .....

281

|                                                                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 11.1. Zmiany a nowe modele kultury organizacyjnej .....                                                                | 282 |
| 11.2. Organizacje w społeczeństwie opartym na wiedzy .....                                                             | 285 |
| 11.2.1. Organizacja federacyjna .....                                                                                  | 285 |
| 11.2.2. Organizacja ma „biznesowe” stanowiska .....                                                                    | 287 |
| 11.2.3. Organizacja w kształcie liścia koniczyzny .....                                                                | 287 |
| 11.3. Zachowania człowieka w organizacjach opartych na wiedzy i w or-<br>ganizacjach uczących się .....                | 290 |
| 11.3.1. Model zachowań swobodnych T.F. Gilberta .....                                                                  | 290 |
| 11.3.2. Zachowania oparte na teczce (portfolio) według Ch. Han-<br>dy’ego .....                                        | 292 |
| 11.3.3. Zachowania oparte na regulacji własnego wpływu według<br>B. Kożusznik .....                                    | 294 |
| 11.3.4. Zachowania oparte na zarządzaniu sobą .....                                                                    | 301 |
| 11.4. Wyzwania ery konceptualnej a zachowania człowieka w organizacji.<br>Kierunek — kreatywność i innowacyjność ..... | 305 |
| 11.4.1. Wyzwania ery konceptualnej — ery inwencji i innowacyjności .....                                               | 305 |
| 11.4.2. Powiązanie wartości z gospodarką .....                                                                         | 309 |
| 11.4.3. Uwzględnianie czynników psychologicznych na wszystkich<br>etapach procesu innowacyjnego .....                  | 309 |
| 11.4.4. Wyzwania wobec edukacji .....                                                                                  | 310 |
| 11.4.5. Pomoc i wskazówki dla kadry kierowniczej .....                                                                 | 314 |
| 11.4.6. Spójny model organizacji i znaczenie czynników psycholo-<br>gicznych .....                                     | 315 |