

Przedmowa	15
0 autorach	18
Część I	
Prolog	21
Rozdział 1	
Wprowadzenie do zachowań w organizacji	23
Przedmiot zachowań w organizacji	24
Wspieranie intuicji systematycznymi badaniami	25
Dyscypliny naukowe wykorzystywane w ZWO	26
Psychologia	28
Psychologia społeczna	28
Socjologia	28
Antropologia	29
ZWO a prawdy absolutne	29
Wyzwania i szanse stwarzane przez ZWO	30
Reagowanie na globalizację	30
Kierowanie różnorodną siłą roboczą	31
Poprawa jakości i zwiększanie wydajności	33
Doskonalenie obsługi klientów	33
Doskonalenie umiejętności postępowania z ludźmi	33
Stymulowanie innowacyjności i zmiany	34
Radzenie sobie z tymczasowością	34
Pomaganie pracownikom w godzeniu pracy z życiem osobistym	35
Dążenie do bardziej etycznych zachowań	35
Tworzenie pozytywnego środowiska pracy	36

Układ książki	37
Wnioski dla kierowników	38

Część II

Jednostka w organizacji	41
--------------------------------------	----

Rozdział 2

Osobowość i wartości	43
-----------------------------------	----

Osobowość	43
-----------------	----

Czym jest osobowość?	44
----------------------------	----

Wskaźnik typu osobowości Myers-Briggs	46
---	----

Model wielkiej piątki	47
-----------------------------	----

Inne cechy osobowości związane z zachowaniami w organizacji	50
--	----

Wartości	53
----------------	----

Znaczenie wartości	54
--------------------------	----

Wartości ostateczne i instrumentalne	54
--	----

Wartości pokoleniowe	55
----------------------------	----

Osobowość i wartości danej jednostki a miejsce pracy	57
--	----

Dostosowanie osobowości do stanowiska pracy	57
---	----

Dostosowanie osobowości do organizacji	59
--	----

Implikacje globalne	60
---------------------------	----

Wnioski dla kierowników	63
-------------------------------	----

Rozdział 3

Postrzeganie i indywidualne podejmowanie decyzji	67
---	----

Czym jest postrzeganie?	67
-------------------------------	----

Czynniki wpływające na postrzeganie	68
---	----

Postrzeganie ludzi: wydawanie sądów o innych	68
--	----

Teoria atrybucji	69
------------------------	----

Drogi na skróty przy osądzaniu innych	70
---	----

Postrzeganie a indywidualne podejmowanie decyzji	72
--	----

Podejmowanie decyzji w organizacjach	73
--	----

Model racjonalny, ograniczona racjonalność i intuicja	74
---	----

Błędy i uprzedzenia przy podejmowaniu decyzji	75
---	----

Ograniczenia organizacyjne w podejmowaniu decyzji	78
---	----

Etyka w podejmowaniu decyzji	79
------------------------------------	----

Trzy etyczne kryteria decyzji	79
-------------------------------------	----

Zwiększanie kreatywności w podejmowaniu decyzji	81
---	----

Implikacje globalne	83
---------------------------	----

Wnioski dla kierowników	85
-------------------------------	----

Rozdział 4

Postawy w pracy	90
Postawy	90
Jakie są główne składniki postaw?	90
Czy zachowania zawsze są skutkiem postaw?	92
Jakie są główne postawy w pracy?	94
Zadowolenie z pracy	98
Mierzenie zadowolenia z pracy	98
W jakim stopniu ludzie są zadowoleni ze swojej pracy?	99
Co wywołuje zadowolenie z pracy?	100
Wpływ zadowolenia i niezadowolenia pracowników na miejsce pracy	101
Implikacje globalne	106
Wnioski dla kierowników	107

Rozdział 5

Koncepcje motywacji	111
Definiowanie motywacji	111
Wczesne teorie motywacji	112
Teoria hierarchii potrzeb	112
Teoria X i teoria Y	114
Teoria dwuczynnikowa	114
Teoria potrzeb McClellanda	117
Współczesne teorie motywacji	118
Teoria oceny poznawczej	118
Teoria wyznaczania celów	119
Teoria własnej skuteczności	123
Teoria sprawiedliwości	125
Teoria oczekiwań	130
Implikacje globalne	131
Wnioski dla kierowników	133

Rozdział 6

Motywacja: od koncepcji do zastosowań	138
Motywowanie za pomocą zmiany istoty środowiska pracy	138
Model cech pracy	138
W jaki sposób można przeprojektować pracę	141
Inne możliwości zorganizowania pracy	144
Udział pracowników w podejmowaniu decyzji	147
Przykładowe programy udziału pracowników	147
Stosowanie nagród w motywowaniu pracowników	148
Ile płacić: budowanie struktury wynagrodzeń	148

Jak płacić: nagradzanie pracowników przez stosowanie systemów zmiennych płac	149
Jakie świadczenia dodatkowe proponować: świadczenia elastyczne ..	153
Nagrody wynikające z istoty zadania: jak wyrażać uznanie pracownikom	154
Implikacje globalne	155
Wnioski dla kierowników	157

Rozdział 7

Emocje i nastroje	162
Co to są emocje i nastroje?	163
Podstawowe emocje	165
Podstawowe nastroje: afekty pozytywny i negatywny	165
Funkcje emocji	166
Źródła emocji i nastrojów	167
Praca emocjonalna	171
Inteligencja emocjonalna	172
Argumenty przemawiające za IE	173
Argumenty przemawiające przeciw IE	174
Zastosowania emocji i nastrojów w ZWO	175
Rekrutacja	175
Podejmowanie decyzji	175
Kreatywność	176
Motywacja	177
Przywództwo	177
Negocjacje	177
Obsługa klientów	178
Postawy w pracy	178
Dewiacyjne zachowania w miejscu pracy	179
W jaki sposób kierownicy mogą wpływać na nastroje	179
Implikacje globalne	180
Wnioski dla kierowników	181

Część III

Grupy w organizacji	187
----------------------------------	-----

Rozdział 8

Podstawy zachowań grupowych	189
Definicja i klasyfikacja grup	189
Etapy rozwoju grup	191
Model pięcioletowy	191
Właściwości grup: role, normy, status, rozmiary i zwartość	192

Role	193
Normy	194
Status	199
Rozmiary grupy	200
Zwartość	201
Grupowe podejmowanie decyzji	202
Grupa a jednostka	202
Myślenie grupowe i polaryzacja grupowa	203
Techniki grupowego podejmowania decyzji	206
Implikacje globalne	207
Wnioski dla kierowników	208
Rozdział 9	
Zespoły robocze	213
Dlaczego zespoły stały się tak popularne?	213
Różnice między grupami a zespołami	214
Rodzaje zespołów	215
Zespoły problemowe	215
Samokierujące zespoły robocze	216
Zespoły interfunkcjonalne	216
Zespoły wirtualne	217
Tworzenie efektywnych zespołów	218
Kontekst: jakie czynniki decydują o efektywności zespołu	219
Skład zespołu	220
Projektowanie pracy	223
Procesy zespołowe	224
Przekształcanie poszczególnych osób w graczy zespołowych	226
Zespoły nie zawsze są najlepszym rozwiązaniem	227
Implikacje globalne	228
Wnioski dla kierowników	229
Rozdział 10	
Komunikacja	234
Proces komunikacji	234
Kierunek komunikacji	235
Komunikacja z góry w dół	236
Komunikacja z dołu w górę	236
Komunikacja pozioma	237
Komunikacja interpersonalna	237
Komunikacja ustna	237
Komunikacja pisemna	238
Komunikacja niewerbalna	239
Co to jest struktura organizacyjna?	331
Specjalizacja pracy	332

Komunikacja w organizacji	240
Formalne sieci w małych grupach	241
Sieć pogłosek	242
Komunikacja elektroniczna	243
Zarządzanie wiedzą	247
Przeszkody w skutecznej komunikacji	248
Filtrowanie	248
Wybiórcze postrzeganie	249
Przeciążenie informacyjne	249
Emocje	249
Język	249
Lęk przed komunikacją	250
Implikacje globalne	250
Wnioski dla kierowników	252
Rozdział 11	
Przywództwo	255
Czym jest przywództwo?	255
Tradycyjne teorie przywództwa	256
Teorie cech	256
Podejście behawioralne	258
Podsumowanie teorii cech i podejścia behawioralnego	260
Podejście sytuacyjne	260
Współczesne poglądy na przywództwo	265
Przywództwo charyzmatyczne	265
Przywództwo transformacyjne	269
Przywództwo autentyczne: czy etyka jest podstawą przywództwa?	273
Czym jest przywództwo autentyczne?	273
Etyka a przywództwo	274
Wyzwania stawiane koncepcji przywództwa	274
Przywództwo jako atrybucja	275
Substytuty przywództwa i czynniki neutralizujące przywództwo	276
Wyszukiwanie i szkolenie skutecznych przywódców	277
Wybieranie przywódców	277
Szkolenie przywódców	278
Implikacje globalne	279
Wnioski dla kierowników	281
Rozdział 12	
Władza i politykowanie	286
Definicja władzy	286
Przywództwo a władza	287

Podstawy władzy	287
Władza formalna	288
Władza osobista	288
Które podstawy władzy są najskuteczniejsze?	289
Taktyka sprawowania władzy	289
Politykowanie: władza w działaniu	291
Definicja zachowań politycznych w organizacjach	291
Realia polityki	292
Przyczyny i konsekwencje zachowań politycznych	293
Czynniki przyczyniające się do zachowań politycznych	293
W jaki sposób ludzie reagują na zachowania polityczne w organizacjach?	294
Kierowanie wrażeniem	297
Etyka a zachowania polityczne	300
Implikacje globalne	300
Wnioski dla kierowników	302
Rozdział 13	
Konflikt i negocjacje	305
Definicja konfliktu	305
Ewolucja poglądów na konflikt	306
Pogląd tradycyjny	306
Poglądy przedstawicieli szkoły stosunków międzyludzkich	306
Pogląd interakcyjny	307
Przebieg konfliktu	308
Etap I: potencjalna opozycja lub niezgodność	308
Etap II: poznanie i personifikacja	309
Etap III: zamiary	310
Etap IV: zachowania	311
Etap V: skutki	311
Negocjacje	314
Strategie pertraktacji	314
Proces negocjacji	318
Indywidualne różnice w skuteczności prowadzenia negocjacji	320
Implikacje globalne	321
Wnioski dla kierowników	322
Część IV	
System organizacyjny	329
Rozdział 14	
Podstawy struktury organizacyjnej	331
Co to jest struktura organizacyjna?	331
Specjalizacja pracy	332

Departamentalizacja	334
Linie podporządkowania	335
Rozpiętość kierowania	336
Centralizacja i decentralizacja	337
Formalizacja	338
Najczęściej stosowane rozwiązania organizacyjne	339
Struktura prosta	339
Struktura biurokratyczna	340
Struktura macierzowa	341
Nowe rozwiązania strukturalne	343
Organizacja wirtualna	343
Organizacja bez granic	344
Dlaczego struktury się różnią?	345
Strategia	346
Rozmiary organizacji	347
Technologia	347
Otoczenie	348
Struktura organizacyjna a zachowania pracowników	348
Implikacje globalne	350
Wnioski dla kierowników	351

Rozdział 15

Kultura organizacji	354
Czym jest kultura organizacji?	354
Definicja kultury organizacji	355
Kultura jest terminem opisowym	356
Czy organizacje mają jednolite kultury?	356
Kultury silne i słabe	356
Kultura a formalizacja	357
Jaką rolę odgrywa kultura organizacji?	357
Funkcje kultury	357
Kultura organizacji jako obciążenie	358
Tworzenie i utrzymywanie kultury organizacji	360
Jak powstaje kultura organizacji	360
Podtrzymywanie żywotności kultury organizacji	360
Podsumowanie: kształtowanie kultury organizacji	364
W jaki sposób pracownicy poznają kulturę organizacji	365
Opowieści	365
Rytuły	365
Symbole materialne	365
Język	366
Kształtowanie etycznej kultury organizacji	366

Kształtowanie pozytywnej kultury organizacji	367
Implikacje globalne	369
Wnioski dla kierowników	370

Rozdział 16

Zmiana w organizacji	373
Czynniki wywołujące zmiany	373
Opór wobec zmian	375
Agenci zmiany	376
Przewycięzanie oporów wobec zmiany	377
Kierowanie zmianą w organizacji	378
Trzyetapowy model Lewina	378
Ośmioetapowy program wdrażania zmiany Kottera	379
Doskonalenie organizacji	380
Tworzenie kultury otwartej na zmiany	382
Stymulowanie kultury innowacyjności	383
Współczesne zagadnienia dotyczące zmian w organizacji	384
Technologia w miejscu pracy	385
Stres w pracy	386
Tworzenie uczącej się organizacji	388
Implikacje globalne	390
Wnioski dla kierowników	392

Zakończenie	396
--------------------------	-----

Indeks/słownik	398
-----------------------------	-----

- Wskazano z poprzedniego wydania*
- Wskazano z poprzedniego wydania
- *Rozmiary.* Od pierwszego opracowania tej książki w 1984 roku, usilnie staraliśmy się nie przekroczyć 500 stron. Prowadzący zajęcia mówią nam, że pozwala im to na znaczną swobodę przy wprowadzaniu dodatkowych materiałów i zadań.
 - *Właściwe ujęcie tematów.* Chociaż książka ta jest względnie krótka, omawiamy w niej wszystkie kluczowe pojęcia ZWO. Uwzględniamy nie tylko tradycyjne tematy, takie jak osobowość, motywacja i przywództwo, lecz także nowatorskie zagadnienia, jak emocje, negocjacje i praca zespołowa.
 - *Styl.* Często wyróżniano tę książkę za jej styl i za liczne przykłady. Zdaniem Czytelników książka jest „napisana w przystępny sposób”, „ciekawa”, „przyjazna dla studentów” oraz „jasna i zrozumiała”.
 - *Przydatność.* W książce tej nigdy nie ograniczaliśmy się jedynie do teorii. Chodziło nam o wykorzystanie jej do lepszego wyjaśniania i przewidywania zachowań ludzi w organizacjach. W kolejnych wydaniach książki skupialiśmy uwagę na przedstawianiu czytelnikom związków między teorią ZWO, badaniami