

SPIS TREŚCI

WSTĘP	11
--------------------	----

Rozdział 1

UWARUNKOWANIA ZACHOWAŃ ORGANIZACYJNYCH	19
---	----

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	29
1.4. Pozytywna wizja człowieka w organizacji — zarządzanie sobą	32

Rozdział 2

INDYWIDUALNE MECHANIZMY ZAANGAŻOWANIA CZŁOWIEKA W ORGANIZACJI	37
--	----

2.1. Modele uczestnictwa człowieka w organizacji — mechanizmy psychologiczne angażowania się człowieka w organizacji	38
Założenia dotyczące racjonalno-ekonomicznej natury człowieka	38
Założenia modelu człowieka społecznego	39
Samorealizacja człowieka w pracy	40
2.2. Kontrakt psychologiczny	43
2.3. Cele i oczekiwania pracowników	47
2.4. Czynniki motywujące człowieka do pracy	51
Uczestnictwo w organizacji a zaspokojenie potrzeb jednostki	51
Psychologiczna wartość pracy a wymiary pracy	52
Możliwość uzyskania poczucia podmiotowości w pracy	54

Rozdział 3

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W ORGANIZACJI 57

3.1. Wymagania organizacji wobec zasobów indywidualnych	58
3.2. Zasoby osobiste — klasyfikacja i różnice indywidualne. Idea Aktor — Kreator — Inspirator	62
3.3. Rozwój zawodowy w kontekście wymagań wobec zachowań pracowniczych	69
3.4. Procedury wspomagające rozwój człowieka i jego doskonalenie w organizacji	73

Rozdział 4

GRUPA. PROBLEMY WSPÓŁPRACY I GODZENIA INTERESÓW 77

4.1. Podstawowe obszary badań i definicje grupy	78
4.2. Badania Hawthorne	79
4.3. Spójność grupy	82
4.4. Wielkość grupy	84
4.5. Normy grupowe	85
4.6. Fazy rozwoju grupy	86
4.7. Problemy międzygrupowe w organizacji	86
4.8. Redukowanie negatywnych konsekwencji rywalizacji międzygrupowej	89
4.9. Grupy mniejszości i większości w organizacji	96

Rozdział 5

ZESPOŁY W ORGANIZACJI 101

5.1. Główne elementy zespołu pracowniczego	102
5.2. Zadania jako specyficzny rodzaj celu zespołowego	103
5.3. Tradycyjne oraz wyłaniające się rozumienie efektywności zespołu ...	106
5.4. Bariery efektywności zespołu	109
5.5. Efektywny zespół	113
5.6. Podmiotowość zespołu	116

Rozdział 6

KONCEPCJE EFEKTYWNEGO KIEROWANIA 121

6.1. Style kierowania	122
-----------------------------	-----

6.2. Sytuacyjne koncepcje kierowania	126
Teoria dopasowanego przywódcy Fiedlera	126
Teoria sytuacyjnego kierowania Tannenbauma i Schmidta	128
Koncepcja sytuacyjna Vrooma	130
Sytuacyjna teoria przywództwa Herseya i Blancharda	134
6.3. Zachowanie przywódcy. Model I i Model II Argyrisa	138

Rozdział 7

PRZYWÓDZTWO JAKO SPECYFICZNY SPOSÓB KIEROWANIA LUDŹMI	143
7.1. Przywódca czy menedżer	144
7.2. Definiowanie zarządzania i przywództwa	147
Relacja wpływu a relacja władzy	148
Przywódcy i zwolennicy a menedżerowie i podwładni	149
Zamierzona zmiana a produkcja	149
Produkcja i sprzedaż dóbr i/lub usług	149
Kim jest przywódca w odróżnieniu od menedżera	149
7.3. Przywództwo wobec problemu wspólnego dobra	150
Zrównoważony rozwój a problemy przywództwa w świecie władzy podzielonej	152
Procedury i płaszczyzny rozwiązywania problemów wspólnego dobra	153
Kierowanie partycypacyjne	154
Kierowanie przez delegowanie	156
Bariery podmiotowości i delegowania. Pojęcie deinfluencyzacji	159
7.4. Zagrożenia kierowania i wpływu społecznego w organizacji	161
Nadużywanie władzy i wpływu	161
Negatywne reakcje podwładnych wobec władzy	164
Metamorficzny efekt władzy	167
Samodestrukcyjny wpływ kierowniczy	169
Wyczerpywanie zasobów samokontroli w roli kierowniczej	173

Rozdział 8

KOMUNIKOWANIE SIĘ W ORGANIZACJI	181
8.1. Komunikacja interpersonalna	182
Komunikowanie się z innymi ludźmi	182
Rodzaje komunikacji interpersonalnej w organizacji	185

SPIS TREŚCI

Komunikacja w relacjach władzy	193
8.2. Komunikacja na poziomie grupy	196
Obserwacja zachowań w czasie narad	197
Asertywność zachowania w czasie narady	200
8.3. Komunikacja publiczna	202
Znaczenie skutecznej autoprezentacji w pracy kierowniczej	203
Analiza treści wystąpienia	204
Analiza formy wystąpienia	205
Przygotowanie wystąpienia publicznego	208
Metody twórczego diagnozowania i rozwiązywania problemów na forum publicznym	209
Wykorzystanie negocjacji jako jednego z narzędzi komunikowania się na arenach publicznych	213
8.4. Komunikacja wirtualna	216
Intranet	217
Poczta elektroniczna	218
Internet	219
8.5. Wikinomia. Nowa forma komunikacji i współpracy	220

Rozdział 9

EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACJI A KONIECZNOŚĆ CIĄGŁEJ ZMIANY

225

9.1. Organizacja jako złożony system	226
Organizacja a otoczenie	226
Efektywność organizacyjna	231
9.2. Naturalny charakter zmienności organizacji	237
9.3. Zmiana a sytuacja innowacyjna	238
9.4. Etapy procesu przyswajania innowacji	240
9.5. Opór wobec innowacji	242
9.6. Indywidualny opór wobec zmian	246
9.7. Psychospołeczne uwarunkowania procesu innowacyjnego	247

Rozdział 10

KULTURA ORGANIZACYJNA

255

10.1. Pojęcie kultury organizacyjnej	256
10.2. Klimat organizacyjny jako jeden ze wskaźników kultury organizacyjnej	259

10.3. Wymiary kultury organizacyjnej	262
10.4. Kultura narodowa czy kultura różnorodności	270
Zarządzanie przez cele	271
Benchmarking	272
Struktury sieciowe	272
Koła jakości	274
Organizacje i zespoły wirtualne	276

Rozdział II

NOWE MODELE KULTURY ORGANIZACYJNEJ OTWARTE NA POTENCJAŁ LUDZKI

11.1. Zmiany a nowe modele kultury organizacyjnej	282
11.2. Organizacje w społeczeństwie opartym na wiedzy	285
Organizacja federacyjna	286
Organizacja w kształcie liścia koniczyny	288
11.3. Zachowania człowieka w organizacjach opartych na wiedzy i w organizacjach uczących się	290
Model zachowań swobodnych T.F. Gilberta	290
Zachowania oparte na teczce (portfolio) według Ch. Handy'ego ...	292
Zachowania oparte na regulacji własnego wpływu według B. Kożusznik	294
Zachowania oparte na zarządzaniu sobą	302
11.4. Wyzwania ery konceptualnej a zachowania człowieka w organizacji.	
Kierunek — kreatywność i innowacyjność	305
Wyzwania ery konceptualnej — ery inwencji i innowacyjności ...	306
Powiązanie wartości z gospodarką	309
Uwzględnianie czynników psychologicznych na wszystkich etapach procesu innowacyjnego	310
Wyzwania wobec edukacji	311
Pomoc i wskazówki dla kadry kierowniczej	312
Spójny model organizacji i znaczenie czynników psychologicznych	312

W podręczniku pokazano zachowania jednostek i grup społecznych w organizacjach oraz wyjaśniono, jak przewidywać te zachowania i je kontrolować. Autorka pokazała m.in. mechanizmy zaangażowania człowieka w organizację, zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji, grupy i zespoły w organizacji, koncepcje efektywnego kierowania, przywództwo w organizacji, komunikowanie się w organizacji, efektywność organizacji w zmiennym otoczeniu, kulturę organizacyjną. Podręcznik wzbogacają liczne praktyczne przykłady.

Podręcznik jest przeznaczony dla studentów ekonomii, zarządzania, politologii, socjologii, psychologii, dziennikarstwa oraz praktyków zarządzania, którym może pomóc w codziennym zarządzaniu.

Prof. dr hab. Barbara Kożusznik jest kierownikiem Katedry Psychologii Pracy i Organizacji w Instytucie Psychologii Uniwersytetu Śląskiego. W działalności naukowej koncentruje się na zagadnieniach psychologii organizacji i zarządzania, efektywności pracy kierownika i stylów kierowania oraz efektywności funkcjonowania zespołów pracowniczych i wpływu społecznego w organizacji oraz praktycznym zastosowaniu wyników badań do praktyki zarządzania. Jest członkiem wielu krajowych i międzynarodowych stowarzyszeń naukowych. W swoim dorobku ma wiele publikacji (podręczników, monografii naukowych, artykułów), m.in. *Kierowanie zespołem pracowniczym* (PWE, Warszawa 2005), *Wpływ społeczny w organizacji* (PWE, Warszawa 2005), *Zarządzanie uczelnią wyższą. Problemy psychospołeczne* (współautor M. Adamiec, Uniwersytet Śląski, Katowice 2002), *Psychologia zespołu pracowniczego* (Uniwersytet Śląski, Katowice 2002), *Sztuka zarządzania* (współautor M. Adamiec, PWE, Warszawa 2005).

Księgarnia internetowa PWE
www.pwe.com.pl

ISBN 978-83-00-30792-6



9 78 83 00 307926

Wojewódzka Biblioteka
Publiczna w Opolu

307926



000-307926-00-0