
Spis treści

Przedmowa	11
------------------------	----

Rozdział I

Analiza psychologiczna pracy w organizacji	14
---	----

1. Definicje i charakterystyka pracy	14
1.1. Definicje pracy	14
1.2. Charakterystyka pracy	15
2. Rodzaje pracy w organizacji	19
3. Analiza pracy	24
4. Analiza stanowiska pracy	29
4.1. Zastosowanie analizy stanowiska pracy	30
4.2. Metody analizy stanowiska pracy	32

Rozdział II

Podjęmowanie decyzji w organizacji	33
---	----

1. Model analityczny podejmowania decyzji	33
2. Style decyzyjne: różnice indywidualne w podejmowaniu decyzji	36
3. Różnice kulturowe w podejmowaniu decyzji	38
4. Różnorodność decyzji w organizacji	38
4.1. Decyzje programowe versus nieprogramowe	38
4.2. Decyzje pewne versus niepewne	39
5. Indywidualne podejmowanie decyzji	41
5.1. Model „racjonalno-ekonomiczny”: w poszukiwaniu decyzji idealnej	41
5.2. Model administracyjny: badanie możliwości ludzkiej racjonalności	42
5.3. Teoria obrazu: podejście intuicyjne do podejmowania decyzji	43
5.4. Błędy w procesie indywidualnym podejmowania decyzji	44
5.4.1. Efekt ujęcia problemu	44
5.4.2. Poleganie na heurystykach	45
5.4.3. Skłonność do wybierania wariantu uprzywilejowanego	46
5.4.4. Narastanie zaangażowania	46

6. Bariery organizacyjne w decyzjach operatywnych	48
6.1. Przymus czasu	48
6.2. Presja „zachowania twarzy”	48
6.3. Zobowiązania do dyskrecji	48
7. Decyzje grupowe	49
7.1. Zalety i wady decyzji grupowych	49
7.2. Metody grupowe a indywidualne rozwiązywania problemów	50
7.3. Myślenie grupowe	51
7.3.1. Natura myślenia grupowego	52
7.3.2. Strategie unikania myślenia grupowego	54
7.3.3. Techniki usprawniania efektywności decyzji grupowych	55
7.3.4. Trening jednostek w celu ulepszenia grupowego rozwiązywania problemów	55
7.3.5. Technika delfijska: konsens ekspertów	56
7.3.6. Technika grupy nominalnej: ustrukturalizowane spotkanie grupy	57
7.3.7. Technika drabiny: systematyczne włączanie nowego członka	58
8. Analiza przypadku: „Pochopne decyzje”	59

Rozdział III

Motywacja w organizacji	61
1. Charakterystyka procesów motywacyjnych	61
2. Motywacyjne teorie potrzeb	63
2.1. Teorie hierarchii potrzeb	63
2.1.1. Teoria hierarchii potrzeb Maslowa	63
2.1.2. Teoria ERG	66
2.1.3. Zastosowanie teorii potrzeb w zarządzaniu	66
3. Teorie stawiania celów	67
3.1. Teoria stawiania celów Locka i Lathama	67
3.2. Wskazówki dla menedżerów co do stawiania celów	68
4. Teorie sprawiedliwości	68
4.1. Teoria sprawiedliwości Adamsa	69
4.2. Wykorzystanie teorii sprawiedliwości w praktyce menedżerskiej	71
5. Teorie oczekiwania	72
5.1. Podstawowe elementy teorii oczekiwania	73
5.2. Zastosowanie teorii oczekiwania w zarządzaniu	75
6. Projektowanie pracy: strukturalizacja zadań dla uzyskania większej motywacji	76
6.1. Rozszerzenie pracy	77

6.2. Wzbogacanie pracy	77
6.2.1. Charakterystyczny model pracy	79
6.3. Techniki dla projektowania pracy motywującej: wskazówki praktyczne	81
7. Wykorzystanie systemów nagradzania do kształtowania motywacji	82

Rozdział IV

Przywództwo i jego wpływ na organizację	83
1. Przywództwo: charakterystyka	83
2. Przywódcy versus menedżerowie	84
3. Cechy i zachowania przywódców	85
3.1. Teorie cech a efektywne przywództwo	86
3.2. Zachowanie przywódców zezwalające versus autokratyczne	87
3.3. Przywódcy zorientowani na ludzi versus przywódcy zorientowani na produkcję	89
3.4. Rozwijanie zachowań przywódców: trening sieci	92
4. Przywódcy i ich zwolennicy	93
4.1. Model wymiany „przywódca–członek”	93
4.2. Podejście atrybucyjne: wyjaśnianie przez przywódców zachowań zwolenników	95
4.3. Przywództwo charyzmatyczne	96
4.4. Przywództwo reformatorskie	97
4.5. Przewodzenie zespołom	100
5. Teorie efektywności przywództwa	101
5.1. Model relacji „sytuacja–styl kierowania” Fiedlera: dopasowanie przywódców do zadań	102
5.2. Teoria sytuacyjna przywództwa: dopasowanie stylu przywództwa do sytuacji	106
5.3. Teoria ścieżki do celu: przywódcy jako przewodnicy do wartościowych celów	108
5.4. Teoria normatywna decyzji	110
5.5. Substytuty przywództwa: kiedy przywódca jest zbędny	116
6. Analiza przypadku: „cechy przywódcy”	118

Rozdział V

Stres w organizacji	122
1. Stres w organizacji a praca	122
2. Stres w organizacji i jego następstwa	126

2.1. Stres w organizacji a wykonanie zadań	126
2.2. Stres w organizacji a agresja	127
2.2.1. Przyczyny agresji w organizacji	128
2.2.2. Zapobieganie agresji w organizacji	128
2.3. Stres w organizacji a wypalenie zawodowe	129
2.3.1. Wypalenie zawodowe: definicje i charakterystyka	130
2.3.2. Wypalenie zawodowe: główne przyczyny	131
2.3.3. Wypalenie zawodowe: czy może być odwracalne?	132
2.4. Stres w organizacji a zdrowie	133
3. Cechy osobowości a stres w organizacji	133
4. Zarządzanie stresem w organizacji: niektóre efektywne techniki	133
4.1. Osobiste podejście do zarządzania stresem w organizacji	134
4.2. Organizacyjne strategie zarządzania stresem	134
4.2.1. Praktyki pomocy rodzinie: pomoc w redukcji konfliktu „praca–dom”	134
4.2.2. Program zarządzania stresem w organizacji	135
5. Analiza przypadków	135
5.1. Przypadek pierwszy: „Stres a odpowiedzialność społeczna menedżera”	135
5.2. Przypadek drugi: „Codzienne stresy polskiego przedsiębiorcy”	137

Rozdział VI

Postawy wobec pracy, organizacji i ludzi	140
1. Ogólna charakterystyka postaw	140
2. Zadowolenie z pracy: postawa wobec pracy	141
2.1. Pomiar zadowolenia z pracy	142
2.1.1. Skale ocen i kwestionariusze	143
2.2. Teorie zadowolenia z pracy	145
2.2.1. Teoria dwuczynnikowa Herzberga	145
2.2.2. Teoria wartości Locka	146
2.3. Zadowolenie z pracy a zachowania organizacyjne	146
2.4. Zwiększanie zadowolenia z pracy	147
3. Zaangażowanie w organizację: przynależność do organizacji	148
3.1. Rodzaje zaangażowania organizacyjnego	149
3.2. Konsekwencje niskiego zaangażowania organizacyjnego	150
3.3. Jak zwiększać zaangażowane organizacyjne?	151
4. Uprzedzenia: negatywne postawy wobec ludzi	152
4.1. Funkcje i rodzaje uprzedzeń	153
5. Analiza przypadku: „Indeks szczęścia” jako ocena zadowolenia z pracy”	154

Rozdział VII

Funkcjonowanie grup w organizacji i praca zespołowa	157
1. Czym jest grupa?	158
2. Typy grup w organizacji	159
2.1. Grupy formalne i nieformalne	159
3. Dlaczego ludzie przyłączają się do grup?	160
4. Stadia w rozwoju grup	161
5. Struktura grup roboczych	162
6. Role organizacyjne	162
7. Normy: niepisane zasady grupowe	163
8. Status: prestiż przynależności do grupy	164
9. Spójność grupy	165
10. Dynamika działań indywidualnych w grupie	167
11. Zespoły jako specjalny rodzaj grup	167
11.1. Typy zespołów	169
11.2. Zasady praktyczne tworzenia zespołów	170
11.3. Efektywność działania zespołów	171
11.4. Dlaczego niektóre zespoły zawodzą?	172
11.5. Jak budować wysoko efektywne zespoły?	173

Rozdział VIII

Zachowania prospołeczne, kooperacja

i konflikt w organizacji	175
1. Zachowania prospołeczne: pomoc innym przy pracy	176
1.1. Zachowania obywatelskie w organizacji	176
1.1.1. Efekty zachowań obywatelskich w organizacji	177
1.2. Dawanie sygnałów ostrzegawczych	178
2. Kooperacja: wzajemna pomoc w warunkach pracy	179
2.1. Czynniki indywidualne a kooperacja	180
2.2. Czynniki organizacyjne a kooperacja	183
2.3. Kooperacja między organizacjami	184
3. Konflikty organizacyjne: charakterystyka, przyczyny i następstwa	185
3.1. Integracja i dystrybucja: podstawowe wymiary konfliktów organizacyjnych	187
3.2. Główne przyczyny konfliktów organizacyjnych	188
3.3. Skutki konfliktów organizacyjnych	190

3.4. Zarządzanie konfliktami organizacyjnymi:	
Zwiększanie korzyści i minimalizowanie kosztów	192
3.4.1. Negocjacje: proces uniwersalny	194
3.4.2. Mediacje i arbitraż	197
3.4.3. Zachowania asertywne jako forma rozstrzygania konfliktów organizacyjnych	198

• Rozdział IX

Patologie związane z pracą w organizacji:

pracoholizm i mobbing	200
1. Pracoholizm	201
1.1. Objawy pracoholizmu i charakter tego uzależnienia	201
1.2. Charakterystyka osób uzależnionych od pracy	203
1.3. Rodzaje pracoholizmu	206
1.4. Następstwa pracoholizmu	208
1.5. Jak walczyć z pracoholizmem?	209
1.6. Analiza przypadku: „Codzienne życie pracoholika”	210
2. Mobbing w miejscu pracy	211
2.1. Definicja i objawy mobbingu	212
2.2. Rodzaje mobbingu	213
2.3. Charakterystyka osób poszkodowanych i mobberów	214
2.4. Kategorie mobbingu	215
2.5. Zapobieganie mobbingowi	216

Zakończenie – kilka uwag o kulturze organizacyjnej	217
---	------------

Bibliografia	218
---------------------------	------------

Aneks	234
--------------------	------------