

# SPIS TREŚCI

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

## Rozdział 1

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

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>INDYWIDUALNE MECHANIZMY ZAANGAŻOWANIA CZŁOWIEKA W ORGANIZACJI</b> ..... | 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<br>— Kreator — Inspirator . . . . . | 62 |
| 3.3. Rozwój zawodowy w kontekście wymagań wobec zachowań<br>pracowniczych . . . . .                        | 69 |
| 3.4. Procedury wspomagające rozwój człowieka i jego doskonalenie<br>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

|                                                                                  |            |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>PRZYWÓDZTWO JAKO SPECYFICZNY SPOSÓB<br/>KIEROWANIA LUDŹMI .....</b>           | <b>143</b> |
| 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<br>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

|                                                          |            |
|----------------------------------------------------------|------------|
| <b>KOMUNIKOWANIE SIĘ W ORGANIZACJI .....</b>             | <b>181</b> |
| 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<br>na forum publicznym .....              | 209 |
| Wykorzystanie negocjacji jako jednego z narzędzi komunikowania się<br>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** .....

|                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------|-----|
| 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** .....

|                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 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

|                                                                                                                        |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>NOWE MODELE KULTURY ORGANIZACYJNEJ OTWARTE<br/>NA POTENCJAŁ LUDZKI .....</b>                                        | <b>281</b> |
| 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<br>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. Kozusznik                                                     | 294        |
| Zachowania oparte na zarządzaniu sobą .....                                                                            | 302        |
| 11.4. Wyzwania ery konceptualnej a zachowania człowieka w organizacji.<br>Kierunek — kreatywność i innowacyjność ..... | 305        |
| Wyzwania ery konceptualnej — ery inwencji i innowacyjności ...                                                         | 306        |
| Powiązanie wartości z gospodarką .....                                                                                 | 309        |
| Uwzględnianie czynników psychologicznych na wszystkich etapach<br>procesu innowacyjnego .....                          | 310        |
| Wyzwania wobec edukacji .....                                                                                          | 311        |
| Pomoc i wskazówki dla kadry kierowniczej .....                                                                         | 312        |
| Spójny model organizacji i znaczenie czynników psychologicznych                                                        | 312        |