

# Spis treści

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| <b>Przedmowa</b> .....                                         | 15 |
| <b>0 autorach</b> .....                                        | 18 |
| <b>Część I</b>                                                 |    |
| <b>Prolog</b> .....                                            | 21 |
| <b>Rozdział 1</b>                                              |    |
| <b>Wprowadzenie do zachowań w organizacji</b> .....            | 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

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| <b>Jednostka w organizacji</b> ..... | 41 |
|--------------------------------------|----|

### Rozdział 2

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| <b>Osobowość i wartości</b> ..... | 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

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| <b>Postrzeganie i indywidualne podejmowanie decyzji</b> ..... | 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**

|                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Postawy w pracy</b> .....                                      | 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**

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| <b>Koncepcje motywacji</b> .....   | 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**

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Motywacja: od koncepcji do zastosowań</b> .....         | 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

|                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Emocje i nastroje</b> . . . . .                          | 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

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| <b>Grupy w organizacji</b> . . . . . | 187 |
|--------------------------------------|-----|

## Rozdział 8

|                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Podstawy zachowań grupowych</b> . . . . .                         | 189 |
| Definicja i klasyfikacja grup . . . . .                              | 189 |
| Etapy rozwoju grup . . . . .                                         | 191 |
| Model pięcioetapowy . . . . .                                        | 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 |

V

## Rozdział 9

|                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Zespoły robocze</b> .....                                   | 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

V/

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| <b>Komunikacja</b> .....          | 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 |

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

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Przywództwo</b> .....                                            | 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

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| <b>Władza i politykowanie</b> ..... | 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**

|                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Konflikt i negocjacje</b> .....                               | 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**

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| <b>System organizacyjny</b> ..... | 329 |
|-----------------------------------|-----|

## **Rozdział 14**

|                                                |     |
|------------------------------------------------|-----|
| <b>Podstawy struktury organizacyjnej</b> ..... | 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

|                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Kultura organizacji</b> . . . . .                           | 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 |
| Rytuały . . . . .                                              | 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**

|                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Zmiana w organizacji</b> .....                           | 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 |
| <b>Zakończenie</b> .....                                    | 396 |
| <b>Indeks/słownik</b> .....                                 | 398 |