

Turinys

Pratarmė	15
I DALIS: PROLOGAS	19
1 skyrius. ĮVADAS Į ORGANIZACINĘ ELGSENĄ	19
ORGANIZACINĖS ELGSENOS SRITIS	20
Apibrėžimas	20
Disciplinos, kuriomis remiasi OE	21
ORGANIZACINĖS ELGSENOS TYRIMŲ TIKSLAI	22
Paaiškinimas	22
Prognozavimas	24
Kontrolė	24
ORGANIZACINĖS ELGSENOS PROBLEMOS IR GALIMYBĖS: VADYBINĖ PERSPEKTYVA	24
Kokybės ir produktyvumo gerinimas	25
Bendravimo su žmonėmis įgūdžių tobulinimas	26
Darbo jėgos įvairovės valdymas	26
Reagavimas į globalizaciją	27
Įgaliojimų žmonėms suteikimas	28
Naujovių ir pokyčių skatinimas	28
Laikinojo problemų sprendimas	29
Pagalba darbuotojams, sprendžiantiems darbo ir gyvenimo konfliktus	29
Mažėjantis darbuotojų lojalumas	30
Etiško elgesio gerinimas	31
ŠIOS KNYGOS PLANAS	32
II DALIS: INDIVIDAS ORGANIZACIJOJE	33
2 skyrius. Individualaus elgesio pagrindai	33
VERTYBĖS	33
Vertybių rūšys	34
Vertybės, lojalumas ir etiškas elgesys	36
Skirtingų kultūrų vertybės	37

NUOSTATOS	38
Pasitenkinimas darbu	38
Disonanso mažinimas	41
Ryšys tarp nuostatų ir elgesio	42
SUVOKIMAS (PERCEPCIJA)	43
Suvokimą lemiantys veiksniai	43
Atribucijos teorija	44
Paspartinti kitų žmonių vertinimo būdai	45
IŠMOKIMAS	46
Kokias išvadas turėtų padaryti vadovai	48
Vertybės	48
Nuostatos	49
Suvokimas	49
Išmokimas	50

3skyrius. ASMENYBĖ IR EMOCIJOS	51
ASMENYBĖ	51
Myers-Briggso tipų indikatorius	52
Didžiojo penketo modelis	52
Kiti svarbiausi asmenybės atributai	53
Asmenybė ir nacionalinė kultūra	55
Asmenybės ir darbo suderinimas	56
EMOCIJOS	58
Kas yra emocijos?	58
Pajautos emocijos, palyginti su parodytomis	59
Šešios universaliosios emocijos	60
Lytis ir emocijos	60
Emocijos ir nacionalinė kultūra	61
Žinių apie emocijas taikymas OE moksle	61
Kokias išvadas turėtų padaryti vadovai	64
Asmenybė	64
Emocijos	64

4skyrius. PAGRINDINĖS MOTYVACIJOS KONCEPCIJOS	65
KAS YRA MOTYVACIJA?	66
ANKSTYVOSIOS MOTYVACIJOS TEORIJOS	66
Poreikių hierarchijos teorija	66
Teorija X ir teorija Y	68
Dviejų veiksmų teorija	68
ŠIUOLAIKINĖS MOTYVACIJOS TEORIJOS	70

McClellando poreikių teorija	70
Tikslų iškėlimo teorija	72
Paramos teorija	73
Teisingumo teorija	74
Lūkesčių teorija	76
NEPAMIRŠKITE: MOTYVACIJOS TEORIJOS PRIKLAUSO NUO KULTŪROS!	77
<i>Kokias išvadas turėtų padaryti vadovai</i>	78

5 skyrius. MOTYVACIJA: NUO KONCEPCIJŲ PRIE TAIKymo

TIKSLINIS VALDYMAS	79
Kas yra tikslinis valdymas (MBO)?	80
Tikslinio valdymo ir tikslų iškėlimo teorijos ryšys	81
Tikslinis valdymas praktikoje	82
ELGSENOS MODIFIKAVIMAS	82
Kas yra organizacinės elgsenos modifikavimas?	82
OE modifikavimo ir paramos teorijos ryšys	84
Organizacinės elgsenos modifikavimas praktikoje	84
DARBUOTOJŲ PRIPAŽINIMO PROGRAMOS	85
Kas yra darbuotojų pripažinimo programos?	85
Darbuotojų pripažinimo programų ir paramos teorijos ryšys	85
Darbuotojų pripažinimo programos praktikoje	85
DARBUOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į VALDYMĄ PROGRAMOS	86
Kas yra darbuotojų įtraukimas į valdymą?	86
Darbuotojų įtraukimo į valdymą programų pavyzdžiai	87
Darbuotojų įtraukimo į valdymą programų ir motyvacijos teorijų ryšys	88
Darbuotojų įtraukimo į valdymą programos praktikoje	88
KINTAMO ATLYGIO PROGRAMOS	89
Kas yra kintamo atlygio programos?	89
Kintamo atlygio programų ir lūkesčių teorijos ryšys	91
Kintamo atlygio programos praktikoje	91
ĮGŪDŽIAIS PAGRĮSTI ATLYGIO PLANAI	92
Kas yra įgūdžiais pagrįsti atlygio planai?	92
Įgūdžiais pagrįstų atlygio planų ir motyvacijos teorijų ryšys	93
Įgūdžiais pagrįstas atlygis praktikoje	93
<i>Kokias išvadas turėtų padaryti vadovai</i>	94

6 skyrius. KAIP PRIIMAMI INDIVIDUALŪS SPRENDIMAI

KAIP REIKĖTŲ PRIIMTI SPRENDIMUS?	96
Racionalus sprendimų priėmimo procesas	96
Kaip kūrybingiau priimti sprendimus	98

KAIP IŠ TIESŲ PRIIMAMI SPRENDIMAI	100
Ribotas racionalumas	100
Intuicija	101
Problemų identifikavimas	102
Alternatyvų kūrimas	102
Kaip pasirinkti	103
Individualūs skirtumai	104
Organizaciniai suvaržymai	108
Kultūriniai skirtumai	109
SPRENDIMŲ PRIĖMIMO ETIKA	110
<i>Kokias išvadas turėtų padaryti vadovai</i>	<i>111</i>

III DALIS: GRUPĖS ORGANIZACIJOJE

7 skyrius. GRUPINĖS ELGSENOS PAGRINDAI

GRUPIŲ APIBRĖŽIMAS IR KLASIFIKAVIMAS	113
PAGRINDINĖS GRUPIŲ SĄVOKOS	115
Vaidmenys	115
Normos	116
Darna	120
Dydis	121
Sudėtis	122
Statusas	123
GRUPINIS SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS	124
Individualus žmogus, palyginti su grupe	124
Grupinis mąstymas ir grupinis pokytis	125
Kaip pasirinkti geriausią grupinių sprendimų priėmimo metodą	127
<i>Kokias išvadas turėtų padaryti vadovai</i>	<i>129</i>

8 skyrius. KAS YRA DARBO KOMANDOS

KODĖL KOMANDOS TAIP IŠPOPULIARĖJO?	132
KOMANDOS, PALYGINTI SU GRUPĖMIS: KUO JOS SKIRIASI?	132
KOMANDŲ RŪŠYS	134
Problemų sprendimo komandos	134
Savivaldžios darbo komandos	134
Tarpfunkcinės komandos	135
Virtualios komandos	136
KAIP SUKURTI EFEKTYVIAS KOMANDAS	137
Darbo dizainas	138
Sudėtis	138
Kontekstas	140

Procesas	142
KAIP INDIVIDUALIUS ŽMONES PAVERSTI KOMANDŲ ŽAIDĖJAIS	143
Iššūkis	144
Komandos narių formavimas	144
<i>Kokias išvadas turėtų padaryti vadovai</i>	<i>146</i>
9 skyrius. KOMUNIKAVIMAS	147
KOMUNIKAVIMO FUNKCIJOS	148
KOMUNIKAVIMO PROCESAS	149
KOMUNIKAVIMO KRYPTIS	149
Žemyn	149
Aukštyn	150
Horizontalus	150
TARPASMENINIS KOMUNIKAVIMAS	151
Komunikavimas žodžiu	151
Komunikavimas raštu	151
Nežodinis komunikavimas	152
KOMUNIKAVIMAS ORGANIZACIJOJE	153
Formalūs mažų grupių tinklai	153
Gandai	154
Komunikavimas per kompiuterius	156
EFEKTYVAUS KOMUNIKAVIMO KLIŪTYS	158
Filtravimas	158
Selektyvus suvokimas	158
Informacijos perteklius	158
Lyčių stiliai	159
Emocijos	159
Kalba	159
KULTŪRŲ KOMUNIKAVIMAS	160
Kultūrinis kontekstas	160
Keturių taisyklės	161
KOMUNIKAVIMO ETIKA: AR NEGERAI YRA MELUOTI?	162
<i>Kokias išvadas turėtų padaryti vadovai</i>	<i>162</i>
<i>Naudokite įvairius kanalus</i>	<i>163</i>
<i>Naudokite grįžtamąjį ryšį</i>	<i>163</i>
<i>Supaprastinkite kalbą</i>	<i>164</i>
<i>Aktyviai klausykitės</i>	<i>164</i>
<i>Sutramdykite emocijas</i>	<i>165</i>
<i>Nevenkite gandų</i>	<i>166</i>

10skyrius. VADOVAVIMAS IR PASITIKĖJIMO KŪRIMAS	167
KAS YRA VADOVAVIMAS?	168
BRUOŽŲ TEORIJS	168
ELGSENOS TEORIJS	169
Ohajo valstijos tyrimai	169
Mičigano valstijos universiteto tyrimai	170
Vadovų tinkelis	170
Elgsenos teorijų santrauka	171
ATSITIKTINUMŲ TEORIJS	172
Fiedlerio modelis	172
Lyderio ir grupės narių mainų teorija	175
Kelio-tikslo teorija	175
Lyderio-dalyvio modelis	177
Lytis, kaip atsitiktinumų veiksnys: ar vyrai ir moterys vadovauja skirtingai?	178
MODERNIZUOTOS BRUOŽŲ TEORIJS: CHARIZMATINIS VADOVAVIMAS	179
VIZIJOMIS GRINDŽIAMAS VADOVAVIMAS	180
VADOVAVIMAS KOMANDAI	181
AR VADOVAVIMAS VISADA YRA AKTUALUS?	182
PASITIKĖJIMAS IR VADOVAVIMAS	183
Kas yra pasitikėjimas?	183
Pasitikėjimas ir vadovavimas	185
Trys pasitikėjimo rūšys	185
Kaip sukurti pasitikėjimą?	187
<i>Kokias išvadas turėtų padaryti vadovai</i>	188
11skyrius. VALDŽIA IR POLITIKA	189
VALDŽIOS APIBRĖŽIMAS	190
VADOVAVIMO IR VALDŽIOS Palyginimas	190
VALDŽIOS PAMATAI	191
Prievartinė valdžia	191
Atpildu grįsta valdžia	192
Įstatyminė valdžia	192
Ekspertinė valdžia	193
Etaloninė valdžia	193
PRIKLAUSOMUMAS: VALDŽIOS LAIDAS	193
Visuotinio priklausomumo postulatą	194
Kas sukuria priklausomumą?	194
VALDŽIA GRUPĖSE: KOALICIJS	195
VALDŽIA IR SEKSUALINIS PRIEKABIAVIMAS	196
POLITIKA: ĮGYVENDINTA VALDŽIA	198

Politiško elgesio apibrėžimas	198
Politinės perspektyvos svarba	198
Politišką elgesį skatinantys veiksniai	199
Įspūdžio valdymas	200
Politiško elgesio etika	202
<i>Kokias išvadas turėtų padaryti vadovai</i>	<i>203</i>

12 skyrius. KONFLIKTAI IR DERYBOS	205
KONFLIKTO APIBRĖŽIMAS	205
MINTIES APIE KONFLIKTUS RAIDOS ETAPAI	206
Tradicinis požiūris	206
Žmonių santykiais grįstas požiūris	207
Interakcija grįstas požiūris	207
FUNKCINIŲ IR DISFUNKCINIŲ KONFLIKTŲ DIFERENCIJAVIMAS	207
KONFLIKTO PROCESAS	208
I etapas: potenciali opozicija	208
II etapas: žinojimas ir suasmeninimas	210
III etapas: elgsena	210
IV etapas: rezultatai	212
DERYBOS	214
Derėjimosi strategija	214
Derybų klausimai	217
<i>Kokias išvadas turėtų padaryti vadovai</i>	<i>220</i>
<i>Kaip valdyti konfliktą</i>	<i>220</i>
<i>Kaip pagerinti derybų įgūdžius</i>	<i>221</i>

IV DALIS: ORGANIZACIJOS SISTEMA

13 skyrius. ORGANIZACIJŲ STRUKTŪROS PAGRINDAI	223
KAS YRA ORGANIZACIJOS STRUKTŪRA?	223
Darbų specializavimas	224
Suskirstymas į padalinius	226
Įsakymų grandinė	227
Kontrolės apimtis	228
Centralizavimas ir decentralizavimas	229
Formalizavimas	230
LABIAUSIAI PAPLITUSIOS ORGANIZACIJŲ STRUKTŪROS	231
Paprastoji struktūra	231
Biurokratija	232
Matricinė struktūra	233
NAUJI VARIANTAI	234

Komandinė struktūra	235
Virtuali organizacija	235
Neturinti ribų organizacija	236
KODĖL STRUKTŪROS SKIRIASI?	237
Strategija	238
Organizacijos dydis	239
Technologija	239
Aplinkos netikrumas	240
ORGANIZACIJOS STRUKTŪRA IR DARBUOTOJŲ ELGESYS	240
Kokias išvadas turėtų padaryti vadovai	242
14 skyrius. TECHNOLOGIJA IR DARBO PROJEKTAVIMAS	243
TECHNOLOGIJA DARBE	244
Nuolatinio tobulinimo procesas	244
Darbo procesų pertvarkymas	245
Masinis pritaikymas individualiam vartotojui	246
ORGANIZACINĖ ELGSENA ELEKTRONINIO RYŠIO PASAULYJE	248
Kas yra elektroninio ryšio organizacija?	248
Implikacijos individualių žmonių elgsenai	249
Implikacijos grupių elgsenai	252
Ar e.organizacijos iš naujo apibrėš žmonių santykius?	254
DARBO PROJEKTAVIMAS	255
Užduočių charakteristikų teorijos	255
Darbo perprojektavimas	259
Populiarūs darbo grafiko variantai	261
Kokias išvadas turėtų padaryti vadovai	264
15 skyrius. PERSONALO POLITIKA IR PRAKTIKA	265
DARBUOTOJŲ ATRANKA	266
Interviu	266
Testai raštu	267
Darbą imituojantys testai	267
MOKYMO PROGRAMOS	268
Mokymo rūšys	268
Mokymo metodai	271
DARBO ĮVERTINIMAS	271
Darbo įvertinimas ir motyvacija	272
Ką mes įvertiname?	272
Kas turėtų vertinti?	273
Darbo įvertinimo metodai	275

Patarimai, kaip tobulinti darbo įvertinimą	277
Nepamirškite darbo įvertinimo grįžtamojo ryšio!	279
O kaip dėl komandų darbo įvertinimo?	280
Darbo įvertinimas globaliniame kontekste	280
<i>Kokias išvadas turėtų padaryti vadovai</i>	281

16 skyrius. ORGANIZACIJOS KULTŪRA	283
ORGANIZACIJOS KULTŪROS APIBRĖŽIMAS	284
Kultūra yra aprašomasis terminas	284
Ar organizacijos turi vienodą kultūrą?	285
Stipri kultūra, palyginti su silpna	286
KĄ DARO KULTŪRA?	286
Kultūros funkcijos	287
Kultūra, kaip įsipareigojimas	287
KULTŪROS SUKŪRIMAS IR IŠSAUGOJIMAS	288
Kaip kultūra prasideda	288
Kaip kultūrą išlaikyti gyvybingą	288
Reziumė: kaip kultūros susiformuoja	292
KAIP DARBUOTOJAI SUSIPAŽISTA SU KULTŪRA	293
Pasakojimai	293
Ritualai	294
Materialūs simboliai	295
Kalba	295
KULTŪRINIŲ POKYČIŲ VALDYMAS	296
KAIP SUKURTI ETIŠKĄ ORGANIZACIJOS KULTŪRĄ	297
DVASINGUMAS IR ORGANIZACIJOS KULTŪRA	298
Kas yra dvasingumas?	298
Kodėl dabar reikia dvasingumo?	298
Dvasingos organizacijos bruožai	298
Dvasingumo kritika	300
ORGANIZACIJOS KULTŪRA, Palyginti su Nacionaline Kultūra	301
ORGANIZACIJOS KULTŪRA IR ĮVAIROVĖS PARADOKSAS	301
<i>Kokias išvadas turėtų padaryti vadovai</i>	302

17 skyrius. ORGANIZACIJŲ POKYČIAI IR VYSTYMAS	303
POKYČIUS SKATINANČIOS JĖGOS	304
PLANINGŲ POKYČIŲ VALDYMAS	305
DU POŽIŪRIAI Į POKYČIUS	306
„Ramaus vandens“ analogija	307
„Putotų slenksčių“ analogija	308

Šių dviejų požiūrių perspektyva	308
PRIEŠINIMASIS POKYČIAMS	309
Individualus priešinimasis	309
Organizacijos priešinimasis	310
Kaip įveikti pasipriešinimą pokyčiams	312
POKYČIŲ VALDYMAS PER ORGANIZACIJOS VYSTYMĄ	313
Jautrumo mokymas	314
Grižtamojo ryšio apžvalga	315
Proceso konsultavimas	315
Komandų kūrimas	316
Tarpgrupinis vystymas	317
AKTUALŲS ORGANIZACINIŲ POKYČIŲ KLAUSIMAI	318
Stresas darbe	318
Naujovių skatinimas	320
Žinių vadyba	321
<i>Kokias išvadas turėtų padaryti vadovai</i>	<i>323</i>
Epilogas	324
Literatūros sąrašas	325
Specialiųjų terminų žodynelis	345
Rodyklė	350