

# Turinys

## 1. Žmonių santykiai ir vadyba | 11

Junona Almonaitienė, Viktorija Baršauskienė

1.1. Žmonių santykių, kaip disciplinos, šaknys | 11

1.2. Žmonių santykių svarba ir turinys | 17

1.3. Žmonių santykių veikimo organizacijoje modelis | 19

Klausimai žinioms patikrinti | 23

Klausimai diskusijoms | 23

Rekomenduojama literatūra | 24

## 2. Bendravimo reikšmė asmens karjerai ir organizacijai | 25

Viktorija Baršauskienė, Junona Almonaitienė

2.1. Bendravimas ir jo ryšys su asmenybe | 26

2.1.1. Bendravimo apibūdinimas | 26

2.1.2. Bendravimas ir savęs vertinimas | 30

2.1.3. Pasitikintis elgesys bendraujant | 36

2.2. Bendravimas su artimiausiais žmonėmis ir karjera | 42

2.3. Bendravimo individualūs skirtumai transakcinės analizės požiūriu | 45

Klausimai žinioms patikrinti | 55

Klausimai diskusijoms ir užduotys | 55

Rekomenduojama literatūra | 56

## 3. Bendravimas organizacijose | 57

Viktorija Baršauskienė, Junona Almonaitienė

3.1. Organizacijų vidinis ir išorinis bendravimas | 58

3.2. Formalus ir neformalus bendravimas | 61

3.3. Vidinės komunikacijos tipai | 64

3.4. Vidinės komunikacijos problemų priežastys ir jos efektyvumo didinimas | 67

Klausimai žinioms patikrinti | 71

Klausimai diskusijoms ir užduotys | 72

Rekomenduojama literatūra | 72

#### 4. Komunikacijos procesas

| 73

Viktorija Baršauskienė, Junona Almonaitienė

- 4.1. Komunikacijos procesai | 74
  - 4.1.1. Komunikacijos samprata | 74
  - 4.1.2. Komunikacijos proceso modelis | 76
- 4.2. Komunikacijos trukdžiai ir jų įveikimas | 79
  - 4.2.1. Triukšmas komunikacijos procese | 79
  - 4.2.2. Būdingos įvairių komunikacijos proceso etapų kliūtys | 80
  - 4.2.3. Svarbiausios psichologinės komunikacijos kliūtys | 86
  - 4.2.4. Komunikacijos barjerų įveikimo principai | 89
- 4.3. Aktyvus klausymasis | 91
  - 4.3.1. Aktyvaus klausymosi samprata | 91
  - 4.3.2. Klausymasis ir tarpusavio santykiai | 98
  - 4.3.3. Atsiskleidimas pokalbyje | 101
  - 4.3.4. Klausymasis ir patarimai | 106
- 4.4. Nežodinė komunikacija | 108
  - 4.4.1. Nežodinės komunikacijos rūšys, funkcijos ir ypatybės | 108
  - 4.4.2. Nežodinės komunikacijos elementų apžvalga | 111
  - 4.4.3. Nežodinė komunikacija, statusas ir įtaka | 120
- Klausimai žinioms patikrinti | 122
- Klausimai diskusijoms ir užduotys | 123
- Rekomenduojama literatūra | 123

#### 5. Praktiniai bendravimo organizacijoje aspektai

| 125

Viktorija Baršauskienė

- 5.1. Vieši pasisakymai | 126
  - 5.1.1. Pasiruošimas rezultataviems pasisakymams | 126
  - 5.1.2. Efektyvaus pasisakymo eiga | 128
  - 5.1.3. Pakylos baimė ir konstruktyvus požiūris į ją | 131
  - 5.1.4. Pasitelkite balsą ir kūną | 133
  - 5.1.5. Vaizdinės priemonės viešuose pranešimuose | 135
- 5.2. Susirinkimų planavimas ir eiga | 138
- 5.3. Konferencijų rengimas | 142
  - 5.3.1. Konferencija ir vadovo vaidmuo joje | 142
  - 5.3.2. Konferencijų rūšys | 143
  - 5.3.3. Konferencijos rengimo technika | 146
  - 5.3.4. Konferencijos eiga | 153
  - 5.3.5. Išorinė tvarka konferencijoje | 162

5.3.6. Konferencijos vadovo asmenybė ir elgesys	170
5.4. Dalykinio bendravimo raštu formos ir ypatumai	172
5.4.1. Rašytinių žinių formavimasis Lietuvoje	172
5.4.2. Organizacijų rašytinės komunikacijos formos	174
5.4.3. Dalykinių dokumentų stiliaus kultūra	180
5.4.4. Dalykinių laiškų efektyvumą lemiantys veiksniai	183
5.4.5. Dalykinių laiškų rūšys, turinys ir struktūra	190
5.4.6. Pranešimų rūšys, struktūra ir pagrindiniai bruožai	197
5.4.7. Pasiūlymų rūšys ir jų elementai	199
5.4.8. Šiuolaikinių komunikacijos technologijų įtaka dalykinei korespondencijai	202
Klausimai žinioms patikrinti	203
Klausimai diskusijoms	204
Rekomenduojama literatūra	205

## **6. Teigiami žmonių santykiai organizacijose** | 207

Viktorija Baršauskienė	
6.1. Svarbiausi bendravimo įgūdžiai darbe	208
6.1.1. Apie keletą charakterio savybių	208
6.1.2. Įtikinimo principai	213
6.2. Teigiami žmonių santykiai ir vadovavimas	218
6.2.1. Pagrindiniai teigiamų žmonių santykių formavimo elementai	218
6.2.2. Vadovo įtakos šaltiniai	220
6.2.3. Efektyvių vadovų savybės	221
6.2.4. Efektyvių vadovų vertybės	223
6.2.5. Teigiami vadovo ir pavaldinių santykiai	225
6.2.6. Motyvavimo metodai	227
6.3. Praktiniai patarimai, kaip vadovauti	230
6.3.1. Nurodymų davimo tvarka	230
6.3.2. Darbo drausmė, darbuotojų savikontrolė ir skundai	231
6.3.3. Vadovo įgaliojimų perdavimas	234
6.3.4. Atleidimas iš darbo	235
6.3.5. Reagavimas ir atstovavimas	237
6.3.6. Vadovavimas skirtingoms darbuotojų grupėms	240
Klausimai žinioms patikrinti	244
Klausimai diskusijoms ir užduotys	244
Rekomenduojama literatūra	245

## **7. Karjera ir jos planavimas** | 247

Viktorija Baršauskienė

- 7.1. Raktas į tikrąją sėkmę | 247
- 7.2. Tikslai ir jų išsikėlimas | 253
- Klausimai žinioms patikrinti | 261
- Klausimai diskusijoms ir užduotys | 261
- Rekomenduojama literatūra | 262

## **8. Efektyvus vadovavimas ir vadovavimo klimatas** | 263

Junona Almonaitienė

- 8.1. Sėkmingas vadovavimas: šiuolaikinis požiūris | 263
  - 8.1.1. Vadovavimo samprata | 263
  - 8.1.2. Vadovavimo teorijų apžvalga, ir kur mes šiandien atėjome | 268
  - 8.1.3. Autentiškas vadovavimas | 279
- 8.2. Motyvavimas ir vadovavimo klimatas | 280
  - 8.2.1. Motyvacija ir jos ryšys su veiklos rezultatais | 280
  - 8.2.2. Darbo motyvacija ir jos šaltiniai | 281
  - 8.2.3. Motyvavimas išorinio atlygio priemonėmis | 288
  - 8.2.4. Motyvavimas vidinio atlygio priemonėmis | 291
- 8.3. Vadovavimo klimatas ir kūrybiškumas | 293
- Klausimai žinioms patikrinti | 302
- Klausimai diskusijoms ir užduotys | 302
- Rekomenduojama literatūra | 303

## **9. Darbas komandose** | 305

Rosita Lekavičienė

- 9.1. Komandos samprata | 305
  - 9.1.1. Komandos apibrėžimas ir privalumai | 305
  - 9.1.2. Komandos tikslai ir vertybės | 307
  - 9.1.3. Komandos intelektas | 310
- 9.2. Kaip evoliucionuoja komanda | 311
  - 9.2.1. Grupės ir komandos požymiai | 311
  - 9.2.2. Komandos vaikystė, paauglystė, jaunystė ir branda | 312
  - 9.2.3. Mitai apie komandą | 315
- 9.3. Komandos lyderis | 317
- 9.4. Individualūs komandos narių skirtumai ir vaidmenys komandoje | 319
- 9.5. Kaip komandos priima sprendimus | 325

Klausimai žinioms patikrinti	326
Klausimai diskusijoms	327
Rekomenduojama literatūra	327

## **10. Konfliktų valdymas** | 329

Rosita Lekavičienė

10.1. Konflikto samprata ir kilimo priežastys	329
10.2. Konfliktų tipologija ir struktūra	333
10.2.1. Konfliktų tipai	333
10.2.2. Konflikto dalyviai ir vidinė paskata pradėti konfliktą	334
10.2.3. Konfliktuojančių pusių resursai	337
10.3. Konfliktų sprendimo strategijos	338
10.3.1. Vengimas	338
10.3.2. Prisisitaikymas	338
10.3.3. Konkurencija	339
10.3.4. Kompromisas	339
10.3.5. Bendradarbiavimas	340
10.4. Konfliktai organizacijose	344
10.4.1. Konfliktų tipai	344
10.4.2. Konfliktų priežastys	346
10.4.3. Konfliktų dinamika ir pasekmės organizacijai	351
10.4.4. Konfliktų valdymas organizacijose	353
10.4.5. Vadovas kaip konflikto sprendėjas	356
Klausimai žinioms patikrinti	357
Klausimai diskusijoms	357
Rekomenduojama literatūra	358

## **11. Stresas ir jo valdymas** | 359

Dalia Antinienė

11.1. Psichologinė streso samprata	359
11.2. Organizmo reakcija į stresorius ir streso padariniai	362
11.2.1. Bendrasis prisitaikymo sindromas	362
11.2.2. Ilgalaikiai streso padariniai	365
11.2.3. Stresas ir asmenybė	367
11.3. Stresas organizacijose	368
11.3.1. Skirtingų profesijų darbuotojų stresas	369
11.3.2. Vadovų patiriamas stresas	371
11.3.3. Laikas kaip streso veiksnys	373

11.3.4. Stresai ir vaidmenų konfliktai	375
11.3.5. Pokyčiai ir stresas	376
11.4. Profesinis sudegimas	377
11.5. Streso prevencija organizacijose	379
11.6. Streso valdymas	381
11.6.1. Streso valdymo strategijos	381
11.6.2. Kognityvinis vertinimas ir jo korekcija	383
11.6.3. Socialinė parama	385
11.6.4. Biogrižtamasis ryšys	385
11.6.5. Fiziniai pratimai	386
11.6.6. Relaksacinės technikos	388
Klausimai žinioms patikrinti	392
Klausimai diskusijoms	393
Rekomenduojama literatūra	393
<b>Literatūra</b>	<b>  395</b>