

Spis treści

Przedmowa XIX

CZEŚĆ I. WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA

Rozdział 1. Zarządzanie i praca menedżera 3

Wprowadzenie do zarządzania 5

Proces zarządzania 8

Planowanie i podejmowanie decyzji: określanie trybu działania 9

Organizowanie: koordynacja działań i zasobów 10

Przewodzenie: motywowanie ludzi i kierowanie nimi 10

Kontrolowanie: Obserwowanie i ocena działań 11

Typy menedżerów 12

Zarządzanie na różnych szczeblach organizacji 12

Zarządzanie w różnych dziedzinach organizacji 14

Praca w warunkach różnorodności: Jak rozbić szklany sufit? 15

Podstawowe role i umiejętności menedżerów 16

Role menedżerskie 17

Umiejętności menedżerskie 19

Technika informacyjna zarządzania: Technika polepsza umiejętności kierownicze 19

Charakter pracy menedżera 22

Zarządzanie: wiedza i sztuka 23

Współczesne problemy zarządzania: Realizacja marzenia..., ale czyjego marzenia? 23

Jak zostać menedżerem? 25

Zakres zarządzania 27

Zarządzanie w organizacjach nastawionych na zysk (komercyjnych) 27

Zarządzanie w organizacjach nie nastawionych na zysk (niekomercyjnych) 28

Podsumowanie 29

Pytania kontrolne 30

Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych 31

Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych 31

Przypisy 34

Rozdział 2. Tradycyjne i współczesne problemy i wyzwania 36

Rola teorii i historii w zarządzaniu 38

Znaczenie teorii i historii 38

Świat zarządzania: Historia zarządzania jako projekt globalny 39

Prekursorzy teorii zarządzania 40

Klasyczne podejście do zarządzania 41

Naukowe zarządzanie	42
Zarządzanie administracyjne	44
Co dziś sądzimy o klasycznym podejściu do zarządzania	45
Kierunek behawiorystyczny w teorii zarządzania	46
<i>Praca w warunkach różnorodności: Ponowne odkrywanie Mary Parker Follet</i>	47
Eksperymenty z Hawthorne	48
Kierunek stosunków międzyludzkich (<i>human relations</i>)	48
Pojawienie się kierunku uwypuklającego zachowania organizacyjne	50
Behawiorystyczne podejście do zarządzania dziś	50
Ilościowe podejście do zarządzania	51
Ilościowa teoria zarządzania	52
Zarządzanie operacyjne	52
Ilościowe podejście do zarządzania dziś	53
Podejścia integrujące	54
Podejście systemowe	54
Podejście sytuacyjne	56
Podejście zintegrowane	57
Współczesne problemy i wyzwania zarządzania	59
Współczesne zastosowania koncepcji zarządzania	59
Współczesne wyzwania zarządzania	60
<i>Technika informacyjna zarządzania: Błogosławieństwo i przekleństwo</i>	62
Podsumowanie	64
Pytania kontrolne	65
Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych	66
Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się i umiejętności interpersonalnych	66
Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych i koncepcyjnych	67
Przypisy	69

CZĘŚĆ II. ŚRODOWISKOWY KONTEKST ZARZĄDZANIA

Rozdział 3. Otoczenie organizacji i menedżerów 73

Otoczenie i środowisko wewnętrzne organizacji	74
Otoczenie zewnętrzne	75
Otoczenie ogólne	77
<i>Współczesne problemy zarządzania: Zszywać czy nie zszywać... oto jest pytanie</i>	79
Otoczenie zadaniowe	81
<i>Świat zarządzania: Na ratunek dostawcom Toyoty</i>	83
Środowisko wewnętrzne	87
Właściciele	87
Zarząd	87
Pracownicy	88
Fizyczne środowisko pracy	89
Stosunki między organizacją a jej otoczeniem	89
Jak otoczenie oddziałuje na organizację?	89
Jak organizacje przystosowują się do swego otoczenia?	93
Otoczenie a skuteczność organizacji	96
<i>Jakość jako wyzwanie: Russell Stover zagrywa (czekoladowym) atutem</i>	97
Modele skuteczności organizacji	98
Przykłady skuteczności organizacji	99
Podsumowanie	100
Pytania kontrolne	101
Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem	102
Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych	102
Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się i umiejętności interpersonalnych	103
Przypisy	105

Rozdział 4. Etyczne i społeczne otoczenie organizacji 107**Etyka indywidualna w organizacjach 109**

Etyka zarządzania 111

Technika informacyjna zarządzania: Niebezpieczeństwa poczty elektronicznej 112

Etyka w kontekście organizacyjnym 114

Kierowanie zachowaniem etycznym 115

Odpowiedzialność społeczna a organizacje 117

Dziedziny odpowiedzialności społecznej 118

Odpowiedzialność społeczna: argumenty za i przeciw 120

Podejścia organizacji do kwestii odpowiedzialności społecznej 122

*Współczesne problemy zarządzania: wolontariusze czy poborowi? 125**Praca w warunkach różnorodności: Zatrudnianie pracowników z grup wysokiego ryzyka może się opłacać 126***Władze państwowe a odpowiedzialność społeczna 127**

W jaki sposób państwo oddziałuje na organizacje? 127

Jak organizacje wpływają na rząd? 128

Kierowanie odpowiedzialnością społeczną 130

Formalne wymiary organizacji 130

Nieformalne wymiary organizacji 132

Ocena odpowiedzialności społecznej 133

Podsumowanie 134

Pytania kontrolne 135

Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych 135

Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych 136

Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się 137

Przypisy 139

Rozdział 5. Globalny kontekst zarządzania 141**Istota międzynarodowej działalności gospodarczej 142**

Co to jest przedsiębiorstwo międzynarodowe 143

Tendencje pojawiające się w międzynarodowej działalności gospodarczej 145

Zarządzanie procesem umiędzynarodowienia 146

*Jakość jako wyzwanie: Samsung szuka pomocy u Nissana w sprawach jakości 147**Współczesne problemy zarządzania: Nike pod ostrzałem 150*

Zarządzanie na rynku międzynarodowym 151

Struktura gospodarki globalnej 152

Dojrzałe gospodarki i systemy rynkowe 152

Gospodarki o dużym potencjale i (lub) wysokim tempie wzrostu 155

Inne gospodarki 155

Wyzwania, jakie stwarza otoczenie dla zarządzania międzynarodowego 157

Otoczenie ekonomiczne 157

Technika informacyjna zarządzania: Technologia napędza globalny wzrost sieci Wal-Mart 158

Otoczenie polityczne i prawne 159

Otoczenie kulturowe 162

Zachowania indywidualne w różnych kulturach 163

Konkurencja w gospodarce światowej 166

Globalizacja a rozmiary organizacji 166

Wyzwania dla zarządzania w gospodarce światowej 168

Podsumowanie 170

Pytania kontrolne 170

Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych 171

Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych 172

Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się 172

Przypisy 174

Rozdział 6. Otoczenie kulturowe i wielokulturowe 176

Charakter kultury organizacyjnej i społecznej 177

Kultura organizacji 179

Znaczenie kultury organizacji 179

Czynniki decydujące o kulturze organizacji 180

Zarządzanie kulturą organizacji 180

Świat zarządzania: Szerzenie kultury Merrill Lynch 181

Różnorodność i wielokulturowość w organizacjach 183

Tendencje rozwojowe różnorodności i wielokulturowości 183

Wymiary różnorodności i wielokulturowości 184

Współczesne problemy zarządzania: Dylemat starszych pracowników 187*Praca w warunkach różnorodności: Bariery językowe w miejscu pracy* 188

Wpływ różnorodności i wielokulturowości na organizacje 190

Wielokulturowość a przewaga konkurencyjna 190

Wielokulturowość a konflikt 192

Kierowanie różnorodnością i wielokulturowością w organizacjach 193

Strategie indywidualne 193

Podejścia organizacyjne 195

W stronę organizacji wielokulturowej 198

Podsumowanie 200

Pytania kontrolne 200

Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych 201

Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych 201

Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych 202

Przypisy 204

CZĘŚĆ III. PLANOWANIE I PODEJMOWANIE DECYZYJI**Rozdział 7. Podstawowe elementy planowania i podejmowania decyzji 209**

Proces podejmowania decyzji i planowania 211

Cele organizacji 212

Funkcje celów 212

Technika informacyjna zarządzania: Pier 1 Imports wykorzystuje technikę do osiągnięcia celów 213

Rodzaje celów 214

Odpowiedzialność za ustalanie celów 217

Zarządzanie wielorakimi celami 217

Planowanie w organizacji 218

Współczesne problemy zarządzania: Kompromisy, ciągłe kompromisy 218

Rodzaje planów organizacji 219

Ramy czasowe planowania 219

Odpowiedzialność za proces planowania 221

Planowanie awaryjne 223

Planowanie taktyczne 224

Opracowywanie planów taktycznych 225

Realizacja planów taktycznych 226

Planowanie operacyjne 227

Plany jednorazowe 227

Plany ciągłe (trwale obowiązujące) 228

Jakość jako wyzwanie: Costco dogania 230

Zarządzanie ustalaniem celów i procesami planowania 231

Bariery w ustalaniu celów i planowaniu 231

Przewycięzanie barier 233

Wykorzystanie zarządzania przez cele do realizacji planów 234

Podsumowanie 237

- Pytania kontrolne 238
- Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych 238
- Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem 239
- Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się 239
- Przypisy 241

Rozdział 8. Zarządzanie strategią i planowanie strategiczne 243

- Charakter zarządzania strategicznego 244
 - Składniki strategii 245
 - Typy wariantów strategii 246
 - Formułowanie i wdrażanie strategii 247
 - Współczesne problemy zarządzania: Zalety strategii* 248
- Wykorzystanie analizy typu SWOT do formułowania strategii 249
 - Ocena mocnych stron organizacji 249
 - Ocena słabych stron organizacji 252
 - Ocena szans i zagrożeń 253
 - Praca w warunkach różnorodności: Zbyt mała różnorodność?* 254
- Formułowanie strategii na poziomie autonomicznej jednostki gospodarczej 254
 - Ogólne typy strategii w ujęciu Portera 255
 - Typologia Milesa i Snowa 256
 - Strategia oparta na cyklu życia produktu 258
- Wdrażanie strategii na poziomie jednostki operacyjnej 260
 - Wdrażanie ogólnych typów strategii w ujęciu Portera 260
 - Wdrażanie strategii zaproponowanych przez Milesa i Snowa 262
- Formułowanie strategii na szczeblu całego przedsiębiorstwa 263
 - Strategia jednego produktu 264
 - Dywersyfikacja zależna 264
 - Dywersyfikacja niezależna 266
- Wprowadzanie w życie strategii na szczeblu przedsiębiorstwa 268
 - Jak stać się firmą zdywersyfikowaną? 268
 - Świat zarządzania: Łączenie alkoholowych gigantów* 269
 - Zarządzanie dywersyfikacją 270
- Podsumowanie 274
 - Pytania kontrolne 275
 - Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych 276
 - Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych 276
 - Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych 277
 - Przypisy 278

Rozdział 9. Zarządzanie podejmowaniem decyzji i rozwiązywaniem problemów 280

- Istota podejmowania decyzji 281
- Definicja podejmowania decyzji 282
 - Świat zarządzania: Kiedy liczy się przede wszystkim czas* 282
- Typy decyzji 283
 - Warunki podejmowania decyzji 285
 - Praca w warunkach różnorodności: Podejmowanie twardych decyzji* 287
- Racjonalne podejście do podejmowania decyzji 287
 - Klasyczny model podejmowania decyzji 288
 - Etapy racjonalnego podejmowania decyzji 288
 - Technika informacyjna zarządzania: Wykorzystanie Internetu do poprawy jakości decyzji* 289
- Behawioralne aspekty podejmowania decyzji 294
 - Model administracyjny 294
 - Siły polityczne w podejmowaniu decyzji 296
 - Intuicja i narastanie zaangażowania 297
 - Skłonność do ryzyka a podejmowanie decyzji 298

Etyka a podejmowanie decyzji	299
<i>Jakość jako wyzwanie: Wiedzieć, kiedy przestać</i>	299
Grupowe i zespołowe podejmowanie decyzji w organizacjach	300
Formy grupowego i zespołowego podejmowania decyzji	300
Zalety grupowego i zespołowego podejmowania decyzji	302
Wady grupowego i zespołowego podejmowania decyzji	302
Zarządzanie procesami grupowego i zespołowego podejmowania decyzji	303
Podsumowanie	304
Pytania kontrolne	305
Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych	305
Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych	306
Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych	307
Przypisy	308

Rozdział 10. Zarządzanie przedsiębiorczością i tworzeniem nowych przedsiębiorstw 310

Istota przedsiębiorczości	311
Rola przedsiębiorczości w społeczeństwie	312
Innowacje	314
<i>Praca w warunkach różnorodności: Rzucić wszystko, by mieć wszystko</i>	314
Tworzenie miejsc pracy	315
Zasilanie sektora wielkich przedsiębiorstw	315
Strategia dla przedsiębiorczych organizacji	315
Wybór gałęzi	316
Akcentowanie wyróżniających się umiejętności	318
<i>Świat zarządzania: Wielki obraz</i>	320
Przygotowanie planu biznesowego (biznesplanu)	321
Przedsiębiorczość a zarządzanie międzynarodowe	322
Struktura przedsiębiorczych organizacji	323
Formy własności i źródła finansowania	323
Metody uruchamiania nowego przedsiębiorstwa	325
<i>Współczesne problemy zarządzania: Big Mac atakuje?</i>	327
Źródła pomocy w zarządzaniu	327
Wyniki działania przedsiębiorczych organizacji	329
Cykl życia przedsiębiorczych firm	330
Przyczyny sukcesu przedsiębiorcy	331
Podsumowanie	333
Pytania kontrolne	333
Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się i umiejętności interpersonalnych	334
Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych	335
Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych	336
Przypisy	337

CZĘŚĆ IV. PROCES ORGANIZOWANIA

Rozdział 11. Podstawowe elementy organizowania 341

Elementy organizowania	342
Projektowanie stanowisk pracy	343
Specjalizacja stanowisk pracy	344
Korzyści i ograniczenia specjalizacji	344
Alternatywy specjalizacji	345
<i>Technika informacyjna zarządzania: Praca w domu w firmie Compaq</i>	346
Grupowanie stanowisk pracy i tworzenie wydziałów	350
Uzasadnienie grupowania	350
Rozpowszechnione podstawy grupowania	350

- Ustalenie relacji podporządkowania 354
 - Hierarchia zależności 354
 - Świat zarządzania: Bridgestone organizuje świat* 354
 - Mała czy duża rozpiętość kierowania? 355
 - Organizacje wysmukłe a organizacje spłaszczone 356
 - Jakość jako wyzwanie: Podnoszenie jakości w Andersen Windows* 357
 - Ustalanie właściwej rozpiętości kierowania 358
- Podział uprawnień władczych w organizacji 359
 - Proces delegowania uprawnień 360
 - Decentralizacja i centralizacja 362
- Działania koordynujące 363
 - Potrzeba koordynacji 363
 - Metody koordynacji strukturalnej 364
- Rozróżnienia między stanowiskami 366
 - Różnice między stanowiskami liniowymi i sztabowymi 366
 - Nasilenie administracji 367
- Podsumowanie 368
 - Pytania kontrolne 368
 - Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem 369
 - Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych 370
 - Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych 370
 - Przypisy 372

Rozdział 12. Zarządzanie projektowaniem struktury i schematu organizacji 374

- Charakter schematu organizacyjnego 375
- Uniwersalne podejście do schematu organizacyjnego 376
 - Model biurokratyczny 376
 - Świat zarządzania: Jak Toyota walczy z biurokracją* 377
 - Model behawioralny 378
- Wpływ sytuacji na projektowanie schematu organizacyjnego 381
 - Technika podstawowa 381
 - Technika informacyjna zarządzania: Organizacja „okablowana”* 383
 - Otoczenie 384
 - Rozmiary organizacji 385
 - Cykl życia organizacji 386
- Strategia a schemat organizacyjny 386
 - Strategia na poziomie całego przedsiębiorstwa 387
 - Strategia na poziomie jednostki operacyjnej 387
 - Funkcje organizacji 388
- Podstawowe formy struktury organizacyjnej 388
 - Struktura funkcjonalna (struktura typu U) 389
 - Struktura konglomeratowa (struktura typu H) 390
 - Struktura wielowydziałowa (struktura typu M) 391
 - Struktura macierzowa 392
 - Współczesne problemy zarządzania: Jednostka czy zespół?* 395
 - Struktury hybrydowe 395
- Nowe formy w tworzeniu struktury organizacji 396
 - Organizacja zespołowa 396
 - Organizacja wirtualna 397
 - Organizacja ucząca się 397
 - Projektowanie schematów i struktury organizacji międzynarodowych 398
- Podsumowanie 400
 - Pytania kontrolne 400
 - Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się 401
 - Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych 401

Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych 402

Przypisy 404

Rozdział 13. Kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacjami 406

Charakter zmian organizacyjnych 407

Siły działające na rzecz zmian 408

Zmiana planowana czy zmiana dostosowawcza? 409

Zarządzanie zmianami w organizacjach 410

Kroki w procesie zmian 411

Zrozumienie przyczyn oporu wobec zmian 412

Technika informacyjna zarządzania: Niełatwo nauczyć starego psa nowych sztuczek! 413

Przezwyciężanie oporu wobec zmian 414

Obszary zmian w organizacji 416

Zmiana struktury i schematu organizacji 417

Dokonywanie zmian techniki i operacji 417

Zmiany w zasobach ludzkich 418

Praca w warunkach różnorodności: Zmiany postaw i zachowań wobec różnorodności 418

Przeprojektowywanie w organizacjach 419

Doskonalenie organizacji 421

Przesłanki doskonalenia organizacji 421

Metody doskonalenia organizacji 422

Skuteczność doskonalenia organizacji 423

Innowacje organizacyjne 424

Proces innowacji 424

Formy innowacji 426

Świat zarządzania: Naprawianie Philipsa 429

Zaniechanie wprowadzania innowacji 429

Wspieranie innowacji w organizacjach 430

Podsumowanie 432

Pytania kontrolne 433

Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem 434

Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych 434

Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych 435

Przypisy 437

Rozdział 14. Zarządzanie zasobami ludzkimi 439

Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście otoczenia 440

Strategiczne znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi 441

Prawne otoczenie zarządzania zasobami ludzkimi 441

Zmiany społeczne a zarządzanie zasobami ludzkimi 446

Pozyskiwanie zasobów ludzkich 448

Planowanie zasobów ludzkich 448

Rekrutowanie pracowników 451

Współczesne problemy zarządzania: Niska płaca czy żadna? 451

Dobór pracowników 453

Świat zarządzania: Toyota szuka najlepszych 453

Doskonalenie zasobów ludzkich 456

Szkolenie i doskonalenie 456

Ocena wyników 457

Zwrotna informacja o wynikach 462

Utrzymywanie zasobów ludzkich 463

Ustalanie wynagrodzenia 463

Ustalanie świadczeń 465

Praca w warunkach różnorodności: Tendencje do oferowania świadczeń dla partnerów życiowych 466

Planowanie kariery 466

- Kierowanie stosunkami pracy 467
 - Jak pracownicy tworzą związki zawodowe 467
 - Negocjacje zbiorowe 468
- Podsumowanie 470
 - Pytania kontrolne 471
 - Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych 472
 - Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się 472
 - Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych 473
 - Przypisy 475

CZĘŚĆ V. PROCES PRZEWODZENIA

Rozdział 15. Podstawowe elementy zachowania jednostek w organizacjach 479

- Rozumienie jednostek w organizacjach 480
 - Kontrakt określający wzajemne zachowania 481
 - Dopasowanie jednostki do stanowiska pracy 482
 - Technika informacyjna zarządzania: Modelowanie ludzkich zachowań* 483
 - Charakter różnic między jednostkami 484
- Osobowość a zachowania jednostek 485
 - „Wielka piątka” cech osobowości 485
 - Inne wchodzące w grę cechy osobowości 488
- Postawy a zachowanie jednostki 490
 - Postawy związane z pracą 491
 - Jakość jako wyzwanie: odbudowanie pozytywnych postaw w Continental* 493
 - Emocje i nastrój w organizacjach 493
- Spostrzeganie (percepcja) a zachowanie indywidualne 494
 - Podstawowe procesy spostrzegania 495
 - Spostrzeganie i atrybucja 496
- Stres a zachowanie jednostki 497
 - Przyczyny i skutki stresu 499
 - Współczesne problemy zarządzania: Stres i przemoc w miejscu pracy* 500
 - Radzenie sobie ze stresem 502
- Kreatywność w organizacjach 504
 - Jednostka kreatywna 504
 - Proces twórczy 505
 - Zwiększanie kreatywności w organizacjach 507
- Typy zachowań w miejscu pracy 507
 - Zachowania produktywne 508
 - Zachowanie polegające na wycofaniu się 508
 - Poczucie więzi „obywatelskiej” pracowników z organizacją 509
- Podsumowanie 510
 - Pytania kontrolne 511
 - Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych i koncepcyjnych 511
 - Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem 512
 - Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych 513
 - Przypisy 514

Rozdział 16. Motywowanie pracowników do wykonywania pracy 517

- Istota motywowania 518
 - Znaczenie motywacji pracowników w miejscu pracy 519
 - Dawne podejścia do motywowania 520
- Podejście do motywowania od strony treści 521
 - Podejście od strony hierarchii potrzeb 521
 - Teoria dwuczynnikowa 524
 - Jednostkowe potrzeby ludzkie 525

Podejście do motywowania od strony procesu	527
Teoria oczekiwań	527
<i>Jakość jako wyzwanie: Dopasowanie jakości i płacy</i>	530
Teoria sprawiedliwości	531
Teoria wyznaczania celów	532
Podejście do motywowania oparte na koncepcji wzmocnienia	534
Rodzaje wzmocnienia w organizacjach	535
Stwarzanie wzmocnień w organizacjach	536
Popularne strategie motywowania	538
Upelnomocnienie i uczestnictwo	538
<i>Współczesne problemy zarządzania: Upelnomocniać czy nie – oto jest pytanie</i>	540
Nowe formy organizacji pracy	541
Wykorzystanie systemów nagradzania do motywowania ludzi	543
Oddziaływanie nagród stosowanych w organizacji	543
Projektowanie skutecznych systemów nagradzania	544
Nowe podejścia do nagradzania pracowników	544
Podsumowanie	545
Pytania kontrolne	546
Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych	547
Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych	547
Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych	548
Przypisy	550
Rozdział 17. Przywództwo i procesy oddziaływania na pracowników	552
Istota przywództwa	553
Co to jest przywództwo	553
Przywództwo a zarządzanie	554
Władza a przywództwo	556
<i>Współczesne problemy zarządzania: Złote spadochrony czy złote jaja?</i>	556
W poszukiwaniu cech przywódczych	560
<i>Świat zarządzania: Największy przywódca w Japonii?</i>	560
Zachowania przywódcze	561
Badania w uniwersytecie stanu Michigan	561
Badania w uniwersytecie stanu Ohio	562
Siatka przywództwa	563
Sytuacyjne podejścia do przywództwa	565
Teoria najmniej preferowanego pracownika (NPW)	567
Teoria ścieżki do celu	570
Model Vrooma–Yettona–Jago	572
Inne podejścia sytuacyjne	574
Pokrewne podejścia do przywództwa	575
Substytuty przywództwa	575
Przywództwo charyzmatyczne	576
<i>Praca w warunkach różnorodności: Organizowanie nisko płatnych pracowników</i>	577
Przywództwo transformacyjne	577
Zachowania polityczne w organizacjach	578
Powszechnie spotykane zachowania polityczne	579
Zarządzanie zachowaniem politycznym	580
Podsumowanie	581
Pytania kontrolne	582
Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych	583
Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych	583
Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych	584
Przypisy	585

Rozdział 18. Zarządzanie stosunkami interpersonalnymi i komunikowaniem się 588

- Interpersonalny charakter organizacji 589
 - Dynamika interpersonalna 590
 - Wyniki zachowań interpersonalnych 591
- Komunikowanie się a praca menedżera 592
 - Definicja komunikowania się 592
 - Jakość jako wyzwanie: Zarządzanie przy podniesionej kurtynie w Chaparral Steel* 593
 - Rola komunikowania się w zarządzaniu 594
 - Proces komunikowania się 594
- Formy komunikowania się w organizacjach 596
 - Komunikacja interpersonalna 596
 - Współczesne problemy zarządzania: Jest to cnota nad cnotami trzymać język za zębami* 598
 - Komunikowanie się w sieciach i zespołach roboczych 599
 - Komunikacja organizacyjna 600
 - Komunikacja elektroniczna 602
 - Technika informacyjna zarządzania: Telefony komórkowe dają się we znaki* 603
- Nieformalna komunikacja w organizacjach 605
 - „Pocztą pantoflową” 605
 - Zarządzanie przez krążenie po firmie 607
 - Komunikacja pozawerbalna 607
- Zarządzanie komunikowaniem się w organizacji 609
 - Barierzy w komunikowaniu się 609
 - Poprawa skuteczności komunikowania się 610
- Podsumowanie 613
 - Pytania kontrolne 614
 - Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych 614
 - Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się 615
 - Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem 616
 - Przypisy 617

Rozdział 19. Zarządzanie grupami i zespołami roboczymi 619

- Grupy i zespoły w organizacjach 620
 - Typy grup i zespołów 621
 - Dlaczego ludzie łączą się w grupy i zespoły? 624
 - Współczesne problemy zarządzania: Legalność zespołów* 624
 - Etapy kształtowania się grup i zespołów 626
 - Technika informacyjna zarządzania: Nowa definicja biura* 628
- Cechy grup i zespołów 629
 - Struktury roli 629
 - Normy zachowań 632
 - Spójność grupy 634
 - Przywództwo formalne i nieformalne 636
- Konflikty interpersonalne i międzygrupowe 637
 - Istota konfliktu 637
 - Praca w warunkach różnorodności: Różnorodność u Marriotta* 639
 - Przyczyny konfliktu 639
- Kierowanie konfliktem w organizacjach 642
 - Pobudzenie konfliktu 642
 - Kontrolowanie konfliktu 643
 - Rozwiązywanie i eliminowanie konfliktu 644
- Podsumowanie 645
 - Pytania kontrolne 646
 - Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych 646
 - Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych 647
 - Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem 647

Przypisy 649

CZĘŚĆ VI. PROCES KONTROLOWANIA

Rozdział 20. Podstawowe elementy kontrolowania 654

Istota kontroli w organizacjach 654

Jakość jako wyzwanie: Wykorzystanie kontroli do poprawy jakości 655

Cel kontroli 656

Współczesne problemy zarządzania: Anoreksja korporacyjna? 657

Typy kontroli 658

Etapy procesu kontrolowania 661

Kontrola operacji 664

Kontrola wstępna 664

Kontrola bieżąca 665

Kontrola następcza (końcowa) 665

Kontrola finansowa 666

Kontrola budżetowa 667

Inne narzędzia kontroli finansowej 670

Kontrola strukturalna 673

Kontrola biurokratyczna 673

Kontrola z udziałem pracowników 674

Kontrola strategiczna 675

Integrowanie strategii i kontroli 675

Kontrola strategiczna w przedsiębiorstwach międzynarodowych 676

Świat zarządzania: Słaba kontrola międzynarodowa może zapowiadać kłopoty 676

Zarządzanie kontrolą w organizacjach 677

Cechy skutecznej kontroli 677

Opór wobec kontroli 679

Przewycięzanie oporu wobec kontroli 680

Podsumowanie 681

Pytania kontrolne 682

Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem 683

Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych 684

Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych 684

Przypisy 686

Rozdział 21. Kompleksowe zarządzanie jakością w organizacjach 687

Jak kompleksowo zarządzać jakością 688

Istota jakości 689

Znaczenie jakości 689

Kompleksowe zarządzanie jakością 691

Narzędzia i metody kompleksowego zarządzania jakością 692

Zarządzanie wydajnością 695

Istota wydajności 696

Znaczenie wydajności 697

Tendencje w dziedzinie wydajności 697

Poprawa wydajności 698

Zarządzanie jakością i wydajnością przez zarządzanie działalnością operacyjną 700

Znaczenie działalności operacyjnej 700

Przetwórstwo i produkcja 701

Operacje usługowe 702

Rola działalności operacyjnej w strategii organizacji 702

Jakość jako wyzwanie: Air France polepsza jakość obsługi i zwiększa wydajność 703

Projektowanie systemów operacyjnych nastawionych na poprawę jakości 703

Struktura produkcji i usług 704

Zdolności produkcyjne	704
Obiekty	705
Technika a jakość	707
Technika wytwarzania	707
Technika usług	711
Stosowanie systemów operacyjnych w interesie jakości	712
Zarządzanie operacyjne jako środek kontroli	712
<i>Technika informacyjna zarządzania: Wykorzystywanie Internetu do zakupów przedsiębiorstwa</i>	713
Zarządzanie zakupami	713
Zarządzanie zapasami	714
Podsumowanie	716
Pytania kontrolne	716
Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych	717
Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych	717
Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych	718
Przypisy	720

Rozdział 22. Zarządzanie informacjami i techniką informacyjną 721

Informacje a menedżer	722
Rola informacji w pracy menedżera	723
Cechy użytecznych informacji	724
Zarządzanie informacjami jako kontrola	726
Elementy konstrukcyjne techniki informacyjnej	727
Czynniki określające potrzeby w zakresie techniki informacyjnej	728
Ogólne czynniki organizacyjne	729
Szczegółowe czynniki kierownicze	730
Podstawowe rodzaje systemów informacyjnych	731
Systemy przetwarzania danych dotyczących transakcji	731
Podstawowe systemy informacji kierownictwa (SIK)	732
<i>Współczesne problemy zarządzania: Zapasy? A może informacja?</i>	733
Systemy wspomagania decyzji	734
Systemy informacji najwyższego kierownictwa	734
Sieci wewnętrzne	735
Systemy eksperckie	735
Zarządzanie systemami informacyjnymi	736
Tworzenie systemów informacyjnych	737
Integracja systemów informacyjnych	739
Korzystanie z systemów informacyjnych	739
Wpływ systemów informacyjnych na organizacje	740
<i>Praca w warunkach różnorodności: Kobiety z Doliny</i>	740
Wpływ na wyniki działania	741
Wpływ na organizację	742
Wpływ na zachowania	742
Ograniczenia systemu informacyjnego	742
Podsumowanie	744
Pytania kontrolne	744
Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się	745
Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych	746
Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem	746
Przypisy	748

Dodatek. Narzędzia służące do planowania i podejmowania decyzji 749

Prognozowanie	749
Prognozowanie sprzedaży i dochodów	749
Prognozowanie rozwoju techniki	751



Inne typy prognozowania	751	1.1. Prognozowanie ilościowe	751
Metody prognozowania	751	1.2. Prognozowanie jakościowe	751
Inne techniki planistyczne	755	1.3. Prognozowanie kombinowane	751
Programowanie liniowe	755	1.4. Prognozowanie wielokryterialne	751
Analiza punktu krytycznego	758	1.5. Prognozowanie wielokryterialne	751
Symulacja	760	1.6. Prognozowanie wielokryterialne	751
PERT	761	1.7. Prognozowanie wielokryterialne	751
Narzędzia podejmowania decyzji	763	1.8. Prognozowanie wielokryterialne	751
Macierze wypłat	764	1.9. Prognozowanie wielokryterialne	751
Drzewa decyzyjne	766	1.10. Prognozowanie wielokryterialne	751
Inne metody	767	1.11. Prognozowanie wielokryterialne	751
Mocne i słabe strony narzędzi planistycznych	769	1.12. Prognozowanie wielokryterialne	751
Słabości i problemy	769	1.13. Prognozowanie wielokryterialne	751
Mocne strony i korzyści	770	1.14. Prognozowanie wielokryterialne	751
Podsumowanie	770	1.15. Prognozowanie wielokryterialne	751
Przypisy	771	1.16. Prognozowanie wielokryterialne	751
Indeks nazwisk	772	1.17. Prognozowanie wielokryterialne	751
Indeks rzeczowy	776	1.18. Prognozowanie wielokryterialne	751