

SKRÓCONY SPIS TREŚCI

CZĘŚĆ 1 Wprowadzenie do zarządzania	1
Rozdział 1: Zarządzanie i praca menedżera	3
Rozdział 2: Tradycyjne i współczesne problemy i wyzwania	36
CZĘŚĆ 2 Środowiskowy kontekst zarządzania	71
Rozdział 3: Otoczenie organizacji i menedżerów	73
Rozdział 4: Etyczne i społeczne otoczenie organizacji	111
Rozdział 5: Globalny kontekst zarządzania	149
CZĘŚĆ 3 Planowanie i podejmowanie decyzji	185
Rozdział 6: Podstawowe elementy planowania i podejmowania decyzji	187
Rozdział 7: Zarządzanie strategią i planowanie strategiczne	224
Rozdział 8: Zarządzanie podejmowaniem decyzji i rozwiązywaniem problemów	263
Rozdział 9: Zarządzanie tworzeniem nowych przedsiębiorstw	294
CZĘŚĆ 4 Proces organizowania	329
Rozdział 10: Podstawowe elementy organizowania	331
Rozdział 11: Zarządzanie projektowaniem struktury i schematu organizacji	364
Rozdział 12: Kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacjami	394
Rozdział 13: Zarządzanie zasobami ludzkimi	429
CZĘŚĆ 5 Proces przewodzenia	471
Rozdział 14: Podstawowe elementy zachowania jednostek w organizacjach	473
Rozdział 15: Motywowanie pracowników do wykonywania pracy	511
Rozdział 16: Przywództwo i procesy oddziaływania na pracowników	551
Rozdział 17: Zarządzanie stosunkami interpersonalnymi i komunikowaniem się	589
Rozdział 18: Zarządzanie grupami i zespołami roboczymi	622
CZĘŚĆ 6 Proces kontrolowania	655
Rozdział 19: Podstawowe elementy kontrolowania	657
Rozdział 20: Zarządzanie działalnością operacyjną, jakością i wydajnością	692

SPIS TREŚCI

CZĘŚĆ 1 Wprowadzenie do zarządzania

1

ROZDZIAŁ 1: Zarządzanie i praca menedżera

3

PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: Jak mieć wpływ na ludzi pomimo popełniania błędów 4

Wprowadzenie do zarządzania 6

Proces zarządzania (Co robi menedżer?) 9

Planowanie i podejmowanie decyzji:
określanie trybu działania 10

Organizowanie: koordynacja działań i zasobów 10

Przewodzenie: motywowanie ludzi
i kierowanie nimi 10

Kontrolowanie: obserwowanie i ocena działań 11

Typy menedżerów 11

Zarządzanie na różnych szczeblach organizacji 12

Zarządzanie w różnych dziedzinach organizacji 13

NOWE TECHNOLOGIE: Pokaż mi zwrot z inwestycji 15

Podstawowe role i umiejętności menedżerów 16

Role menedżerskie 16

ZMIENIAMY ŚWIAT: PR i osiągnięcia w rankingu różnorodności 17

Umiejętności menedżerskie 18

Charakter pracy menedżera 21

Zarządzanie: wiedza i sztuka 22

Jak zostać menedżerem? 22

Zakres zarządzania 24

Nowe miejsce pracy 26

Podsumowanie 28

Pytania kontrolne 29

Zdobywanie skutecznych umiejętności
zarządzania czasem 29

Zdobywanie skutecznych umiejętności
konceptyjnych 30

Zdobywanie umiejętności - samoocena 31

Przykład końcowy 32

PODEJMIJ DECYZJĘ: Jak mieć wpływ na ludzi pomimo popełniania błędów 34

Przypisy 35

ROZDZIAŁ 2: TRADYCYJNE I WSPÓŁCZESNE PROBLEMY I WYZWANIA 36

PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: Jaśniejsza strona zrównoważonego rozwoju 37

Rola teorii i historii w zarządzaniu 39

Znaczenie teorii i historii 39

Prekursorzy teorii zarządzania 40

Klasyczne podejście do zarządzania 42

Naukowe zarządzanie 42

Zarządzanie administracyjne 44

Co dziś sądzimy o klasycznym podejściu
do zarządzania 44

Kierunek behawioralny w teorii zarządzania 45

Kierunek stosunków międzyludzkich (*human relations*) 47

Pojawienie się kierunku koncentrującego się
na zachowaniach organizacyjnych 48

Behawioralne podejście do zarządzania dziś 48

Ilościowe podejście do zarządzania 48

NOWE TECHNOLOGIE: Czy wskaźnik zwrotu z inwestycji (ROI) usprawiedliwia wykorzystanie mediów społecznościowych 49

Ilościowa teoria zarządzania 51

Zarządzanie operacyjne	51
Ilościowe podejście do zarządzania dziś	51
Podejścia integrujące	52
Podejście systemowe	53
Podejście sytuacyjne	54
Podejście zintegrowane	55
Współczesne problemy i wyzwania zarządzania	57
Współczesne zastosowania koncepcji zarządzania	57
WSKAZYWANIE DROGI: Dziewczyna z Hooters na drodze szybkiego awansu	58
Współczesne wyzwania zarządzania	60
Podsumowanie	61
Pytania kontrolne	62
Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych	63
Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych	63
Zdobywanie umiejętności – samoocena	64
Przykład końcowy	66
PODEJMIJ DECYZJĘ: Jaśniejsza strona zrównoważonego rozwoju	67
Przypisy	68

CZĘŚĆ 2 Środowiskowy kontekst zarządzania **71**

ROZDZIAŁ 3: Otoczenie organizacji i menedżerów	73
PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: Nieporozumienia we właściwym kontekście	74
Otoczenie i środowisko wewnętrzne organizacji	76
Otoczenie zewnętrzne	78
Otoczenie ogólne	78
PROWADZENIE FIRMY NA ZIEMI: Zrównoważony rozwój opakowań	80
Otoczenie zadaniowe	83
POZA TRADYCYJNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM: Skutecznie w ważnej sprawie	85
Środowisko wewnętrzne	88
Właściciele	88

Zarząd	89
Pracownicy	89
Fizyczne środowisko pracy	90
Kultura organizacji	90
Znaczenie kultury organizacji	90
Czynniki decydujące o kulturze organizacji	91
Zarządzanie kulturą organizacji	91
Otoczenie wielokulturowe	92
Tendencje rozwojowe różnorodności i wielokulturowości	93
Wymiary różnorodności i wielokulturowości	94
Stosunki między organizacją a jej otoczeniem	97
Jak otoczenie oddziałuje na organizację?	97
Jak organizacje przystosowują się do swojego otoczenia?	100
Podsumowanie	103
Pytania kontrolne	103
Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem	104
Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się	105
Zdobywanie umiejętności – samoocena	106
Przykład końcowy	107
PODEJMIJ DECYZJĘ: Nieporozumienia we właściwym kontekście	109
Przypisy	110

ROZDZIAŁ 4: Etyczne i społeczne otoczenie organizacji **111**

PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: Zarządzanie przez niedopuszczalne postępowanie	112
Etyka indywidualna w organizacjach	114
Etyka zarządzania	115
WSKAZYWANIE DROGI: Szczęśliwe dopasowanie	117
Etyka w kontekście organizacyjnym	119
Kierowanie zachowaniem etycznym	120
Nowe problemy etyczne w organizacjach	124
Przywództwo etyczne	124
Kwestie etyczne a ład korporacyjny	125
Problemy etyczne a technika informatyczna	125

Odpowiedzialność społeczna a organizacje 126
 Dziedziny odpowiedzialności społecznej 126

PROWADZENIE FIRMY NA ZIEMI: Podnoszenie poprzeczki społecznej odpowiedzialności biznesu 129

Odpowiedzialność społeczna: argumenty za i przeciw 130
 Podejścia organizacji do kwestii odpowiedzialności społecznej 132

Władze państwowe a odpowiedzialność społeczna 135
 W jaki sposób państwo oddziałuje na organizację? 135
 Jak organizacje wpływają na rząd? 136

Kierowanie odpowiedzialnością społeczną 138
 Formalne wymiary organizacji 138
 Nieformalne wymiary organizacji 139
 Ocena odpowiedzialności społecznej 140

Podsumowanie 141

Pytania kontrolne 141

Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych i decyzyjnych 142

Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych 143

Zdobywanie umiejętności - samoocena 143

Przykład końcowy 144

PODEJMIJ DECYZJĘ: Zarządzanie przez niedopuszczalne postępowanie 146

Przypisy 147

ROZDZIAŁ 5: Globalny kontekst zarządzania 149

PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: Do Afryki 150

Istota międzynarodowej działalności gospodarczej 152
 Co to jest przedsiębiorstwo międzynarodowe 153
 Tendencje pojawiające się w międzynarodowej działalności gospodarczej 154
 Zarządzanie procesem globalizacji 155
 Konkurowanie na rynku globalizacji 158
 Struktura gospodarki globalnej 160

Dojrzałe gospodarki i systemy rynkowe 160
 Gospodarki o dużym potencjale i (lub) wysokim tempie wzrostu 162
 Inne gospodarki 162
 Rola GATT i WTO 163

Wyzwania otoczenia dla zarządzania międzynarodowego 164
 Otoczenie ekonomiczne 164

PROWADZENIE FIRMY NA ZIEMI: Lodowate przyjęcie 166

Otoczenie polityczne i prawne 167
 Otoczenie kulturowe 169

ZMIENIAMY ŚWIAT: Konkurencja lokalnych łowców głów 171

Konkurencja w gospodarce światowej 174
 Globalizacja a rozmiary organizacji 174
 Wyzwania dla zarządzania w gospodarce światowej 176

Podsumowanie 177

Pytania kontrolne 178

Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych 179

Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się 179

Zdobywanie umiejętności - samoocena 180

Przykład końcowy 181

PODEJMIJ DECYZJĘ: Do Afryki 183

Przypisy 183

CZĘŚĆ 3 Planowanie i podejmowanie decyzji 185

ROZDZIAŁ 6: Podstawowe elementy planowania i podejmowania decyzji 187

PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: Kontrola nad rejsami 188

Proces podejmowania decyzji i planowania 190
 Cele organizacji 192
 Funkcje celów 192
 Rodzaje celów 193

Odpowiedzialność za ustalanie celów	196
Zarządzanie różnymi celami	196
Planowanie w organizacji	197
Rodzaje planów organizacji	197
Ramy czasowe planowania	198
NOWE TECHNOLOGIE: Początek rozmów	199
Odpowiedzialność za proces planowania	200
Planowanie awaryjne i zarządzanie sytuacją kryzysową	201
Planowanie taktyczne	203
Opracowywanie planów taktycznych	204
Realizacja planów taktycznych	205
Planowanie operacyjne	206
Plany jednorazowe	206
Plany ciągłe (trwale obowiązujące)	207
POZA TRADYCYJNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM: Sekretna procedura działania	303 208
Zarządzanie ustalaniem celów i procesami planowania	209
Barier w ustalaniu celów i planowaniu	209
Przezwyciężanie barier	212
Wykorzystywanie zarządzania przez cele do realizacji planów	213
Podsumowanie	215
Pytania kontrolne	216
Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych	216
Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem	217
Zdobywanie umiejętności – samoocena	218
Przykład końcowy	219
PODEJMIJ DECYZJĘ: Kontrola nad rejsami	222
Przypisy	222
ROZDZIAŁ 7: Zarządzanie strategią i planowanie strategiczne	224
PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: Pragnij więcej	225
Charakter zarządzania strategicznego	227
Składniki strategii	227
Poziomy strategii	228
Formułowanie i wdrażanie strategii	228
POZA TRADYCYJNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM: Czy się to podoba, czy też nie	229
Wykorzystanie analizy typu SWOT do formułowania strategii	230
Ocena mocnych stron organizacji	231
Ocena słabych stron organizacji	233
Ocena szans i zagrożeń	233
Formułowanie strategii na poziomie autonomicznej jednostki operacyjnej	234
Ogólne typy strategii w ujęciu Portera	234
Typologia Milesa i Snowa	235
Strategie oparte na cyklu życia produktu	237
Wdrażanie strategii na poziomie jednostki operacyjnej	238
Wdrażanie ogólnych typów strategii w ujęciu Portera	239
Wdrażanie strategii zaproponowanych przez Milesa i Snowa	240
Formułowanie strategii na szczeblu całego przedsiębiorstwa	241
Strategia jednego produktu	242
Dywersyfikacja zależna	242
WSKAZYWANIE DROGI: Piękno Różnorodności	244
Dywersyfikacja niezależna	245
Wprowadzanie w życie strategii na szczeblu przedsiębiorstwa	246
Jak stać się firmą zdylwersyfikowaną?	246
Zarządzanie dywersyfikacją	247
Strategie międzynarodowe i globalne	250
Opracowywanie strategii międzynarodowych i globalnych	250
Alternatywy strategiczne dla przedsiębiorstw międzynarodowych	252
Podsumowanie	254
Pytania kontrolne	255
Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych	256
Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych	257
Zdobywanie umiejętności – samoocena	257

Przykład końcowy 259

PODEJMIJ DECYZJĘ: Pragnij więcej 261

Przypisy 261

ROZDZIAŁ 8: Zarządzanie podejmowaniem decyzji i rozwiązywaniem problemów 263

PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: Moneyball na większą skalę 264

Istota podejmowania decyzji 266

Definicja podejmowania decyzji 266

Typy decyzji 267

Warunki podejmowania decyzji 268

Racjonalne podejście do podejmowania decyzji 270

Klasyczny model
podejmowania decyzji 270

Etapy racjonalnego podejmowania decyzji 271

Zarządzanie oparte na dowodach (EBM) 275

Behawioralne aspekty podejmowania decyzji 276

Model administracyjny 277

Siły polityczne w podejmowaniu decyzji 278

Intuicja i narastanie zaangażowania 278

ZMIENIAMY ŚWIAT: Sąd nad różnorodnością 279

Sklonność do ryzyka a podejmowanie decyzji 281

Etyka a podejmowanie decyzji 281

PROWADZENIE FIRMY NA ZIEMI: Przypieczętowanie kontraktu 282

Grupowe i zespołowe podejmowanie decyzji w organizacjach 283

Formy grupowego i zespołowego
podejmowania decyzji 283

Zalety grupowego i zespołowego
podejmowania decyzji 284

Wady grupowego i zespołowego
podejmowania decyzji 285

Zarządzanie procesami grupowego i
zespołowego podejmowania decyzji 285

Podsumowanie 286

Pytania kontrolne 287

Zdobywanie skutecznych umiejętności
konceptyjnych 287

Zdobywanie skutecznych umiejętności
decyzyjnych 288

Zdobywanie umiejętności - samoocena 289

Przykład końcowy 290

PODEJMIJ DECYZJĘ: Moneyball na większą skalę 292

Przypisy 292

ROZDZIAŁ 9: Zarządzanie tworzeniem nowych przedsiębiorstw 294

PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: Skok w budownictwo 295

Istota przedsiębiorczości 297

Rola przedsiębiorców i nowych
przedsiębiorczych firm w społeczeństwie 298

Tworzenie miejsc pracy 299

Innowacje 301

Znaczenie dla wielkich przedsiębiorstw 302

Strategia dla nowych przedsiębiorczych firm 302

Wybór gałęzi 302

Akcentowanie wyróżniających się umiejętności 306

WSKAZYWANIE DROGI: Sprawy bieżące w branży pojazdów elektrycznych 307

Przygotowanie planu biznesowego (biznesplanu) 309

Przedsiębiorczość
a zarządzanie międzynarodowe 309

Struktura nowych przedsiębiorstw 310

Metody uruchamiania nowego przedsiębiorstwa 310

Źródła finansowania nowych przedsiębiorstw 311

Źródła pomocy w zarządzaniu 313

Koncesjonowanie (franczyza) 315

POZA TRADYCYJNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM: Usługi randkowe z randką w sądzie 316

Wyniki działania nowych firm 317

Tendencje w powstawaniu nowych
przedsiębiorstw 318

Przyczyny niepowodzeń 319

Przyczyny sukcesu przedsiębiorcy 320

Podsumowanie 321

Pytania kontrolne 321

Zdobywanie skutecznych umiejętności
interpersonalnych 322

Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych 323
Zdobywanie umiejętności – samoocena 324
Przykład końcowy 325

PODEJMIJ DECYZJĘ: Skok w budownictwo 327

Przypisy 328

CZĘŚĆ 4 Proces organizowania 329

ROZDZIAŁ 10: Podstawowe elementy organizowania 331

PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: Kto jest szefem? 332

Elementy organizowania 334
Projektowanie stanowisk pracy 335
Specjalizacja stanowisk pracy 335
Korzyści i ograniczenia specjalizacji 335
Alternatywy specjalizacji 336
Grupowanie stanowisk pracy i tworzenie wydziałów 339
Uzasadnienie grupowania 339
Rozpowszechnione podstawy grupowania 339

NOWE TECHNOLOGIE: Niepokoje w Twelforce 342

Ustalenie relacji podporządkowania 343
Hierarchia zależności 343
Mała czy duża rozpiętość kierowania? 344
Organizacje wysmukłe a organizacje spłaszczone 345
Ustalanie właściwej rozpiętości kierowania 346

Podział uprawnień władczych w organizacji 347
Proces delegowania uprawnień 348
Decentralizacja i centralizacja 349

Działania koordynujące 351
Potrzeba koordynacji 351
Metody koordynacji strukturalnej 351

PROWADZENIE FIRMY NA ZIEMI: Współpraca, porozumienie i konfiguracja chromosomowa 353

Koordynacja elektroniczna 354

Różnice między stanowiskami 354
Różnice między stanowiskami liniowymi i sztabowymi 354
Nasilenie administracji 355

Podsumowanie 355

Pytania kontrolne 356

Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych 357

Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych 357

Zdobywanie umiejętności – samoocena 358

Przykład końcowy 359

PODEJMIJ DECYZJĘ: Kto jest szefem? 362

Przypisy 362

ROZDZIAŁ 11: Zarządzanie projektowaniem struktury i schematu organizacji 364

PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: Pierwszy aksjomat nowego prawa 365

Charakter schematu organizacyjnego 367

Uniwersalne podejście do schematu organizacyjnego 367
Model biurokratyczny 368
Model behawioralny 369

Wpływ sytuacji na projektowanie schematu organizacyjnego 371
Technika podstawowa 371
Otoczenie 372

ZMIENIAMY ŚWIAT: Zmiana nastawienia 373

Rozmiary organizacji 374
Cykl życia organizacji 375

Strategia a schemat organizacyjny 376
Strategia na poziomie całego przedsiębiorstwa 376
Strategia na poziomie jednostki operacyjnej 376
Funkcje organizacji 377

Podstawowe formy struktury organizacyjnej 377
Struktura funkcjonalna (struktura typu U) 377
Struktura konglomeratowa (struktura typu H) 378
Struktura wielowydziałowa (struktura typu M) 379
Struktura macierzowa 380
Struktury hybrydowe 382

Nowe formy w tworzeniu struktury organizacji 383

Organizacja zespołowa 383
 Organizacja wirtualna 383
 Organizacja ucząca się 384
 Projektowanie struktury i schematów
 organizacji międzynarodowych 384

WSKAZYWANIE DROGI: Karmienie kurczaka 385

Podsumowanie 387
 Pytania kontrolne 387
 Zdobywanie skutecznych umiejętności
 koncepcyjnych 388
 Zdobywanie skutecznych umiejętności
 technicznych 388
 Zdobywanie umiejętności – samoocena 389
 Przykład końcowy 390

PODEJMIJ DECYZJĘ: Pierwszy aksjomat nowego prawa 392

Przypisy 393

ROZDZIAŁ 12: Kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacjami 394

PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: Z akcentem na pozytywne 395

Charakter zmian organizacyjnych 397
 Siły działające na rzecz zmian 397
 Zmiana planowana czy zmiana dostosowawcza? 398

Zarządzanie zmianami w organizacjach 399
 Kroki w procesie zmian 400
 Zrozumienie przyczyn oporu wobec zmian 401
 Przewycięzanie oporu wobec zmian 402

Obszary zmian w organizacji 404
 Zmiana struktury i schematu organizacji 404
 Dokonywanie zmian techniki i operacji 405
 Zmiany w zasobach ludzkich 406
 Przeprojektowywanie w organizacjach 407
 Doskonalenie organizacji 408

POZA TRADYCYJNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM: Amortyzacja kosztów 409

Innowacje organizacyjne 412
 Proces innowacji 412
 Formy innowacji 414

Zaniechanie wprowadzania innowacji 416
 Wspieranie innowacji w organizacjach 417

NOWE TECHNOLOGIE: Rozbicie formy 418

Podsumowanie 419
 Pytania kontrolne 420
 Zdobywanie skutecznych umiejętności
 decyzyjnych 421
 Zdobywanie skutecznych umiejętności
 diagnostycznych 422
 Zdobywanie umiejętności – samoocena 423
 Przykład końcowy 424

PODEJMIJ DECYZJĘ: Z akcentem na pozytywne 426

Przypisy 427

ROZDZIAŁ 13: Zarządzanie zasobami ludzkimi 429

PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: To proste, Watsonie 430

Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście
 otoczenia 432
 Strategiczne znaczenie zarządzania zasobami
 ludzkimi 432
 Prawne otoczenie zarządzania zasobami
 ludzkimi 433
 Zmiany społeczne a zarządzanie zasobami
 ludzkimi 437

Pozyskiwanie zasobów ludzkich 438
 Planowanie zasobów ludzkich 438
 Rekrutowanie pracowników 440
 Dobór pracowników 441

Doskonalenie zasobów ludzkich 443
 Szkolenie i doskonalenie 443
 Ocena wyników 446

NOWE TECHNOLOGIE: Czego można się nauczyć od mat-mediów 447

Zwrotna informacja o wynikach 450
 Utrzymywanie zasobów ludzkich 450
 Ustalanie wynagrodzenia 450
 Ustalanie świadczeń 452

ZMIENIAMY ŚWIAT: Grzech płac? 453

Planowanie kariery 454

Kierowanie stosunkami pracy	454
Jak pracownicy tworzą związki zawodowe	455
Negocjacje zbiorowe	456
Nowe wyzwania w zmieniającym się miejscu pracy	458
Kierowanie pracownikami wiedzy	458
Pracownicy tymczasowi i zatrudniani na umowę zlecenia/o dzieło	459
Podsumowanie	460
Pytania kontrolne	461
Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych	462
Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych	463
Zdobywanie umiejętności – samoocena	464
Przykład końcowy	465
PODEJMIJ DECYZJĘ: To proste, Watsonie	467
Przypisy	468

CZĘŚĆ 5 Proces przewodzenia 471

ROZDZIAŁ 14: Podstawowe elementy zachowania jednostek w organizacjach 473

PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: Zajmowanie się odpadami firmy 474

Rozumienie jednostek w organizacjach	476
Kontrakt określający wzajemne zachowania	476
Dopasowanie jednostki do stanowiska pracy	478
Charakter różnic między jednostkami	478
Osobowość a zachowanie jednostek	479
„Wielka piątka” cech osobowości	479
Model Myers-Briggs	481
Inne wchodzące w grę cechy osobowości	481
Inteligencja emocjonalna	483
Postawy a zachowanie jednostki	484
Postawy związane z pracą	484
Oddanie organizacji i zaangażowanie w jej sprawę	485
Emocje i nastroje w organizacjach	485

Spostrzeganie (percepcja) a zachowanie indywidualne	486
Podstawowe procesy spostrzegania	486
Spostrzeganie i atrybucja	487
Stres a zachowanie jednostki	488
Przyczyny i skutki stresu	489
Radzenie sobie ze stresem	491

ZMIENIAMY ŚWIAT: Kolor stresu 492

Kreatywność w organizacjach	494
Jednostka kreatywna	494

NOWE TECHNOLOGIE: Wyobraź sobie lepszą pułapkę na myszy 495

Proces twórczy	496
Zwiększanie kreatywności w organizacjach	497
Typy zachowań w miejscu pracy	497
Zachowania produktywne	498
Zachowanie polegające na wycofaniu się	498
Poczucie więzi „obywatelskiej” pracowników z organizacją	498
Zachowania dysfunkcyjne	499

Podsumowanie	500
--------------	-----

Pytania kontrolne	501
-------------------	-----

Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych	501
---	-----

Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem	502
---	-----

Zdobywanie umiejętności – samoocena	503
-------------------------------------	-----

Przykład końcowy	505
------------------	-----

PODEJMIJ DECYZJĘ: Zajmowanie się odpadami firmy 508

Przypisy	508
----------	-----

ROZDZIAŁ 15: Motywowanie pracowników do wykonywania pracy 511

PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: Niech zaczną się rozgrywki 512

Istota motywowania	514
Znaczenie motywacji pracowników w miejscu pracy	514
Dawne podejścia do motywowania	515

Podejście do motywowania	
od strony treści	516
Podejście od strony hierarchii potrzeb	517
Teoria dwuczynnikowa	519
Jednostkowe potrzeby ludzkie	520
Co wynika z podejścia do motywowania	
od strony treści	521
Podejście do motywowania od strony procesu	521
Teoria oczekiwań	521
Teoria sprawiedliwości	524
Teoria wyznaczania celów	525
Co wynika z podejścia do motywowania	
od strony procesu	527
Podejście do motywowania oparte	
na koncepcji wzmocnienia	527
Rodzaje wzmocnienia w organizacjach	527
Tworzenie wzmocnień w organizacjach	528
Co wynika z zastosowania koncepcji	
wzmocnienia	529
Popularne strategie motywowania	529
Upelnomocnienie i uczestnictwo	530
Nowe formy organizacji pracy	531
Wykorzystanie systemów nagradzania	
do motywowania ludzi	533
Uznaniowie systemy nagradzania	533
Bodźcowe systemy nagradzania	533
Grupowe i zespołowe bodźcowe systemy	
nagradzania	535
PROWADZENIE FIRMY NA ZIEMI: (M)otywacja	
w (G)alonach	536
Wynagrodzenia kierownictwa	538
WSKAZYWANIE DROGI: Wynagradzanie	
za wielkie zakłady	540
Nowe metody nagradzania oparte na wynikach	541
Podsumowanie	542
Pytania kontrolne	542
Zdobywanie skutecznych umiejętności	
interpersonalnych	543
Zdobywanie skutecznych umiejętności	
decyzyjnych	544
Zdobywanie umiejętności – samoocena	545
Przykład końcowy	545

PODEJMIJ DECYZJĘ: Niech zaczną się

rozgrywki 548

Przypisy 549

ROZDZIAŁ 16: Przywództwo i procesy

oddziaływania na pracow-

ników

551

PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: Reputacja

przywódców przemysłu naftowego 552

Istota przywództwa 554

 Co to jest przywództwo 554

 Przywództwo a zarządzanie 555

 Władza a przywództwo 556

POZA TRADYCYJNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM:

Niedorozwój w sektorze non profit 557

Ogólne podejścia do przywództwa 559

 Cechy przywódcze 559

 Zachowania przywódcze 560

Sytuacyjne podejścia do przywództwa 563

 Teoria najmniej preferowanego

 współpracownika (NPW) 564

 Teoria ścieżki do celu 566

 Model drzewa decyzyjnego Vrooma 568

 Model wymiany: przywódca–inny członek

 organizacji 571

Pokrewne podejścia do przywództwa 572

 Substytuty przywództwa 572

 Przywództwo charyzmatyczne 573

 Przywództwo transformacyjne 573

Nowe podejścia do przywództwa 574

 Przywództwo strategiczne 574

 Przywództwo międzykulturowe 574

 Przywództwo etyczne 575

ZMIENIAMY ŚWIAT: Zaawansowane

technologie same znajdują rozwiązanie 575

Zachowania polityczne w organizacjach 577

 Powszechnie spotykane zachowania polityczne 577

 Zarządzanie przez wywieranie wrażenia 578

 Zarządzanie zachowaniem politycznym 578

Podsumowanie 579

Pytania kontrolne 580

Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych 581

Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych 582

Zdobywanie umiejętności – samoocena 582

Przykład końcowy 583

PODEJMIJ DECYZJĘ: Reputacja przywódców przemysłu naftowego 586

Przypisy 587

ROZDZIAŁ 17: Zarządzanie stosunkami interpersonalnymi i komunikowaniem się 589

PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: Gwar słów 590

Interpersonalny charakter organizacji 592

 Dynamika interpersonalna 593

 Wyniki zachowań interpersonalnych 594

Komunikowanie się a praca menedżera 594

 Definicja komunikowania się 595

 Rola komunikowania się w zarządzaniu 595

 Proces komunikowania się 596

Formy komunikowania się w organizacjach 597

 Komunikacja interpersonalna 597

 Komunikowanie się w sieciach i zespołach roboczych 599

 Komunikacja organizacyjna 600

 Komunikacja elektroniczna 601

NOWE TECHNOLOGIE: Samodzielność w myśleniu i rozmowie 602

Nieformalna komunikacja w organizacjach 604

 „Poczta pantoflowa” 604

 Zarządzanie przez krążenie po firmie 606

 Komunikacja pozawerbalna 607

Zarządzanie komunikowaniem się w organizacji 608

 Bariery w komunikowaniu się 608

 Poprawa skuteczności komunikowania się 610

WSKAZYWANIE DROGI: Pokładamy ufność w komunikacji 612

Podsumowanie 613

Pytania kontrolne 614

Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych 615

Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych 615

Zdobywanie umiejętności – samoocena 616

Przykład końcowy 617

PODEJMIJ DECYZJĘ: Gwar słów 619

Przypisy 620

ROZDZIAŁ 18: Zarządzanie grupami i zespołami roboczymi 622

PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: Promowanie różnorodności 623

Grupy i zespoły w organizacjach 625

 Typy grup i zespołów 625

PROWADZENIE FIRMY NA ZIEMI: Wysmażenie zrównoważonego rozwoju 628

 Dlaczego ludzie łączą się w grupy i zespoły? 629

 Etapy kształtowania się grup i zespołów 630

Cechy grup i zespołów 632

 Struktury roli 632

 Normy zachowań 634

 Spójność grupy 636

WSKAZYWANIE DROGI: Przeznaczeni do władzy 638

 Przywództwo formalne i nieformalne 639

Konflikty interpersonalne i międzygrupowe 639

 Istota konfliktu 639

 Przyczyny konfliktu 640

Zarządzanie konfliktem w organizacjach 643

 Pobudzanie konfliktu 643

 Kontrolowanie konfliktu 644

 Rozwiązywanie i eliminowanie konfliktu 644

 Negocjowanie 645

Podsumowanie 647

Pytania kontrolne 647

Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych 648

Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się 648

Zdobywanie umiejętności - samoocena 649

Przykład końcowy 650

PODEJMIJ DECYZJĘ: Promowanie różnorodności 652

Przypisy 653

CZĘŚĆ 6 Proces kontrolowania 655

ROZDZIAŁ 19: Podstawowe elementy kontrolowania 657

PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: Tony i miary niefinansowe 658

Istota kontroli w organizacjach 660

Cel kontroli 661

Typy kontroli 662

Etapy procesu kontrolowania 664

POZA TRADYCYJNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM: Inteligentny sposób prowadzenia organizacji non profit 667

Kontrola operacji 668

Kontrola wstępna 668

Kontrola bieżąca 669

Kontrola następcza (końcowa) 670

Kontrola finansowa 670

Kontrola budżetowa 670

Inne narzędzia kontroli finansowej 673

PROWADZENIE FIRMY NA ZIEMI: Jak inwestorzy mogą zyskać pewność? 675

Kontrola strukturalna 676

Kontrola biurokratyczna 677

Kontrola z udziałem pracowników 678

Kontrola strategiczna 678

Integrowanie strategii i kontroli 678

Kontrola strategiczna w przedsiębiorstwach międzynarodowych 679

Zarządzanie kontrolą w organizacjach 680

Cechy skutecznej kontroli 680

Opór wobec kontroli 681

Przewycięzanie oporu wobec kontroli 683

Podsumowanie 684

Pytania kontrolne 685

Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem 685

Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych 686

Zdobywanie umiejętności - samoocena 687

Przykład końcowy 687

PODEJMIJ DECYZJĘ: Tony i miary niefinansowe 690

Przypisy 690

ROZDZIAŁ 20: Zarządzanie działalnością operacyjną, jakością i wydajnością 692

PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: Co robić, gdy pracownicy zastanawiają się, co będzie dalej 693

Istota zarządzania działalnością operacyjną 695

Znaczenie działalności operacyjnej 695

Przetwórstwo i produkcja 696

Operacje usługowe 696

Rola działalności operacyjnej w strategii organizacji 697

Projektowanie systemów operacyjnych 697

Struktura produkcji i usług 697

Zdolności produkcyjne 698

Obiekty 698

Technika organizacyjna 700

Technika wytwarzania 700

Technika usług 703

Stosowanie systemów operacyjnych przez zarządzanie łańcuchem dostaw 704

Zarządzanie operacyjne jako środek kontroli 704

Zarządzanie zakupami 705

Zarządzanie zapasami 706

Jak kompleksowo zarządzać jakością 707

Istota jakości 707

POZA TRADYCYJNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM: Wyjdź im naprzeciw i pozwól zetknąć się z jakością 708

Znaczenie jakości 709

Zarządzanie przez jakość	710	Zdobywanie skutecznych umiejętności	
Narzędzia i metody zarządzania przez jakość	711	diagnostycznych	721
Zarządzanie wydajnością	714	Zdobywanie umiejętności – samoocena	722
Istota wydajności	715	Przykład końcowy	723
Znaczenie wydajności	715	PODEJMIJ DECYZJĘ: Co robić,	
Tendencje w dziedzinie wydajności	716	gdy pracownicy zastanawiają się,	
Poprawa wydajności	716	co będzie dalej	725
NOWE TECHNOLOGIE: Czy szklane drzwi		Przypisy	726
są rozbite? 718		Indeks nazwisk	727
Podsumowanie	719	Indeks rzeczowy	731
Pytania kontrolne	720		
Zdobywanie skutecznych umiejętności			
komunikowania się	720		