

SPIS TREŚCI

PRZEDMOWA 13

Część I WPROWADZENIE

ROZDZIAŁ 1 KIEROWANIE I KIEROWNICY 19

- Organizacje i potrzeba kierowania 20
- Proces kierowania 24
- Rodzaje kierowników 31
- Poziom zarządzania a umiejętności 32
- Wyzwania stawiane kierownikom 34
- Poza rok 2000. Potrzeba nowych kierowników 38
- Podsumowanie 39
- Pytania kontrolne 39

ROZDZIAŁ 2 EWOLUCJA TEORII ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA 41

- Henry Ford — apostoł masowej produkcji 42
- Dawne poglądy na kierowanie 43
- Dlaczego studiować teorię zarządzania? 44
- Ewolucja teorii zarządzania 47
- Szkoła naukowej organizacji pracy 48
- Szkoła klasycznej teorii organizacji 51
- Szkoła behawioralna: organizacja to ludzie 57

Szkoła ilościowa	61
Współczesne kierunki w teorii zarządzania	62
Kierunek systemowy	63
Kierunek sytuacyjny	66
Wchodzenie w okres dynamicznego zaangażowania	67
Poza rok 2000. Przedsiębiorstwo składające się z biznesmenów	71
Podsumowanie	73
Pytania kontrolne	74

Część II ZARZĄDZANIE W XXI WIEKU

ROZDZIAŁ 3 ŚRODOWISKO ORGANIZACJI I ŚRODOWISKO NATURALNE 77

Znaczenie środowiska organizacji i środowiska naturalnego	78
Środowisko organizacji	79
Elementy o bezpośrednim oddziaływaniu	80
Sterowanie różnorodnymi stosunkami z interesariuszami	89
Elementy o pośrednim oddziaływaniu	90
Środowisko naturalne	97
Reagowanie na otoczenie i na środowisko naturalne	105
Podsumowanie	106
Pytania kontrolne	107

ROZDZIAŁ 4 ODPOWIEDZIALNOŚĆ SPOŁECZNA I ETYKA 109

Etyka i odpowiedzialność społeczna w dniu dzisiejszym	110
Zmieniająca się koncepcja odpowiedzialności społecznej	111
Przesunięcie w kierunku etyki	118
Instrumenty etyki	121
Wyzwanie relatywizmu	130
Podsumowanie	133
Pytania kontrolne	134

ROZDZIAŁ 5 GLOBALIZACJA A ZARZĄDZANIE 135

Co oznacza termin „globalizacja”?	137
Globalizacja i konkurencja	140
Jak władze państwowe wpływają na konkurencyjność?	141
Zmieniająca się scena międzynarodowa	144
Krótką historia współczesnej globalizacji	150
Praktyka globalnego zarządzania	155
Podsumowanie	162
Pytania kontrolne	163

ROZDZIAŁ 6 TWORZENIE I PRZKSZTAŁCANIE ORGANIZACJI 165

Drobna przedsiębiorczość	166
Co oznacza przedsiębiorczość?	168
Znaczenie przedsiębiorczości	170
Przedsiębiorca	174
Przekształcanie organizacji	178
<i>Poza rok 2000. Reengineering — radykalne przeprojektowanie korporacji</i>	181
Podsumowanie	182
Pytania kontrolne	184

ROZDZIAŁ 7 KULTURA I WIELOKULTUROWOŚĆ 185

Definiowanie kultury w organizacji	186
Kultura organizacji a efektywność	192
Od kultury do wielokulturowości	197
Wielokulturowość a powodzenie organizacji	205
<i>Poza rok 2000. Nowe wymiary różnorodności kulturowej w przyszłości</i>	208
Podsumowanie	210
Pytania kontrolne	211

ROZDZIAŁ 8 JAKOŚĆ 212

Definiowanie jakości	213
Historia jakości	215
Czternaście wskazań Deminga	219
Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM): podstawowe koncepcje	224
<i>Poza rok 2000. Tom Peters i „poza jakość”</i>	230
Podsumowanie	232
Pytania kontrolne	233

Część III PLANOWANIE

ROZDZIAŁ 9 PODEJMOWANIE DECYZJI 237

Czas i stosunki między ludźmi w podejmowaniu decyzji	238
Rozpoznawanie problemów i dostrzeganie okazji	239
Decyzja o decydowaniu	242
Istota podejmowania decyzji kierowniczych	244
Racjonalny model podejmowania decyzji	248
Model racjonalny widziany z odpowiedniej perspektywy	253
<i>Poza rok 2000. Decydowanie dostosowawcze</i>	256

Podsumowanie	258
Pytania kontrolne	259

ROZDZIAŁ 10 PLANOWANIE I ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE 261

Planowanie: przegląd ogólny	262
Znaczenie planowania w organizacjach	263
Różnice między planami strategicznymi a planami operacyjnymi	265
Ewolucja pojęcia strategii	266
Różne poziomy strategii	269
Treść strategii korporacji	272
Poza rok 2000. Strategia kolektywna	277
Podsumowanie	278
Pytania kontrolne	280

ROZDZIAŁ 11 WDRAŻANIE STRATEGII 281

Wzajemne dostosowanie struktury i strategii	283
Instytucjonalizacja strategii	289
Operacjonalizacja strategii	290
Stosowanie procedur do wdrażania strategii	293
Poza rok 2000. Ponowne rozważenie kwestii nagród i zachęt	298
Podsumowanie	300
Pytania kontrolne	302

Część IV ORGANIZOWANIE

ROZDZIAŁ 12 PROJEKTOWANIE ORGANIZACJI I JEJ STRUKTURA 305

Projekt organizacji i struktura organizacyjna	306
Cztery podstawowe elementy budowania organizacji	306
Projektowanie organizacji	316
Zmniejszanie organizacji	319
Rodzaje struktur organizacyjnych	322
Poza rok 2000. Organizacja i dezorganizacja	328
Podsumowanie	331
Pytania kontrolne	333

ROZDZIAŁ 13 WŁADZA I AUTORYTET 334

Władza	335
Aspekty władzy związane z kulturą	337
Autorytet	342
Władza liniowa, sztabowa i funkcjonalna	346

Delegowanie	348
Decentralizacja i centralizacja	351
Projektowanie zadań	355
<i>Poza rok 2000. Reguły i samokrytyczne zarządzanie</i>	359
Podsumowanie	361
Pytania kontrolne	363

ROZDZIAŁ 14 GOSPODAROWANIE ZASOBAMI LUDZKIMI 365

Stosunki międzyludzkie w korporacji Sony	366
Proces gospodarowania zasobami ludzkimi: pogląd tradycyjny	368
Planowanie zasobów ludzkich	369
Rekrutacja	371
Dobór	374
Wprowadzenie do pracy	377
Szkolenie i doskonalenie	378
Ocena efektywności	383
Awanse, przeniesienia, degradowanie i zwolnienia z pracy	386
Gospodarowanie zasobami ludzkimi a strategia	389
<i>Poza rok 2000. Opisy stanowisk i co dalej?</i>	393
Podsumowanie	395
Pytania kontrolne	397

ROZDZIAŁ 15 KIEROWANIE ZMIANAMI ORGANIZACYJNYMI I INNOWACJA 398

Dlaczego planowa zmiana jest potrzebna?	399
Model procesu zmian	402
Rodzaje planowych zmian	406
Doskonalenie organizacji	408
<i>Poza rok 2000. Zmiany techniczne w miejscu pracy</i>	418
Podsumowanie	420
Pytania kontrolne	422

Część V PRZEWODZENIE

ROZDZIAŁ 16 MOTYWACJA 425

Wyzwania związane z motywacją	426
Przegląd teorii motywacji	428
Współczesne poglądy na motywację	430
<i>Poza rok 2000. Luka pokoleniowa</i>	447
Podsumowanie	449
Pytania kontrolne	450

ROZDZIAŁ 17 PRZYWÓDZTWO 452

- Definicja przywództwa 453
- Poszukiwanie cech przywódczych 454
- Behawioralne podejście do przywództwa 456
- Sytuacyjne podejście do przywództwa 462
- Podejście behawioralne Kouzesa–Posnera: znów dynamiczne zaangażowanie 472
- Przyszłość teorii przywództwa 473
- Poza rok 2000. Max Depree* 476
- Podsumowanie 477
- Pytania kontrolne 478

ROZDZIAŁ 18 ZESPOŁY I PRACA ZESPOŁOWA 480

- Rodzaje zespołów 481
- Cechy zespołów 487
- Jak doprowadzać do skutecznego funkcjonowania zespołu 496
- Poza rok 2000. Praca zespołowa: nowy paradygmat organizacyjny* 502
- Podsumowanie 503
- Pytania kontrolne 505

ROZDZIAŁ 19 KOMUNIKACJA I NEGOCJOWANIE 506

- Znaczenie skutecznej komunikacji 507
- Komunikacja interpersonalna 508
- Usprawnianie procesów komunikacji 511
- Komunikacja w organizacjach 515
- Komunikowanie się organizacji z otoczeniem 520
- Korzystanie z umiejętności komunikowania się: negocjowanie w celu kierowania konfliktami 521
- Trwałość wyników negocjacji 524
- Poza rok 2000. Technika i nowe sposoby komunikacji* 528
- Podsumowanie 531
- Pytania kontrolne 532

Część VI KONTROLOWANIE

ROZDZIAŁ 20 SKUTECZNA KONTROLA 537

- Znaczenie kontroli 538
- Projektowanie systemów kontroli 543
- Instrumenty kontroli finansowej 544

Metody kontroli budżetowej	548
Rodzaje budżetów	552
Rewizja	555
<i>Poza rok 2000. Kontrola w świecie dynamicznego zaangażowania</i>	557
Podsumowanie	558
Pytania kontrolne	559

ROZDZIAŁ 21 KIEROWANIE OPERACJAMI 561

System operacyjny: model	562
Znaczenie kierowania operacjami	564
Projektowanie systemów operacyjnych	571
Decyzje dotyczące planowania operacyjnego i kontroli	580
<i>Poza rok 2000. Usługi i „to, co idzie dobrze”</i>	583
Podsumowanie	584
Pytania kontrolne	586

ROZDZIAŁ 22 SYSTEMY INFORMACYJNE 587

Informacja i kontrola	588
Systemy informowania kierownictwa	590
Wdrażanie skomputeryzowanego SIK	595
Wdrażanie systemu i jego bezpieczeństwo	596
Twórcze korzystanie z komputera przez ostatecznego użytkownika	597
<i>Poza rok 2000. Infostrada w budowie</i>	600
Podsumowanie	604
Pytania kontrolne	605

SŁOWNIK POJĘĆ 607

SKOROWIDZ 634