

Spis treści

Przedmowa XIX

CZĘŚĆ 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

Rodzaje otoczenia 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
Otoczenie wewnętrzne	87
Właściciele	87
Zarząd	87
Pracownicy	88
Fizyczne otoczenie 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 DECYZJI**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
 - Przezwyciężanie 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
Rzeczne podstawy grupowania	350

Ustalenie relacji podporządkowania	354
Hierarchia zależności	354
<i>Świat zarządzania: Bridgestone organizuje świat</i>	354
Mała czy duża rozpiętość kierowania?	355
Organizacje wysmukłe a organizacje spłaszczone	356
<i>Jakość jako wyzwanie: Podnoszenie jakości w Andersen Windows</i>	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
Różnice 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
<i>Świat zarządzania: Jak Toyota walczy z biurokracją</i>	377
Model behawioralny	378
Wpływ sytuacji na projektowanie schematu organizacyjnego	381
Technika podstawowa	381
<i>Technika informacyjna zarządzania: Organizacja „okablowana”</i>	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
<i>Współczesne problemy zarządzania: Jednostka czy zespół?</i>	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: Nielatwo nauczyć starego psa nowych sztuczek! 413
Przezwycięzanie 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
<i>Technika informacyjna zarządzania: Modelowanie ludzkich zachowań</i>	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
<i>Jakość jako wyzwanie: odbudowanie pozytywnych postaw w Continental</i>	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
<i>Współczesne problemy zarządzania: Stres i przemoc w miejscu pracy</i>	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
 - „Poczta pantoflowa” 605
 - Zarządzanie przez krążenie po firmie 607
 - Komunikacja pozawerbalna 607
- Zarządzanie komunikowaniem się w organizacji 609
 - Bariery 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
 - Pobudzanie 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

CZEŚĆ 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

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
Szczególne 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 organizację	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

Prognozowanie	749
Prognozowanie sprzedaży i dochodów	749
Prognozowanie rozwoju techniki	751

Inne typy prognozowania	751
Metody prognozowania	751
Inne techniki planistyczne	755
Programowanie liniowe	755
Analiza punktu krytycznego	758
Symulacja	760
PERT	761
Narzędzia podejmowania decyzji	763
Macierze wypłat	764
Drzewa decyzyjne	766
Inne metody	767
Mocne i słabe strony narzędzi planistycznych	769
Słabości i problemy	769
Mocne strony i korzyści	770
Podsumowanie	770
Przypisy	771
Indeks nazwisk	772
Indeks rzeczowy	776