



SPIS TREŚCI

CZĘŚĆ 1 Wprowadzenie do zarządzania

1

ROZDZIAŁ 1: Zarządzanie i praca menedżera

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 miejsca pracy 26

Podsumowanie 28

Pytania kontrolne 29

Zdobywanie skutecznych umiejętności zarządzania czasem 29

Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych 30

3 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
Bariera 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 zdywersyfikowaną? 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 koncepcyjnych 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

Ustalenie 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

Różniczenia 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 II) 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 pozytyw 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 pozytyw 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 sprawy	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
Upewnienie i uczestnictwo	530
Nowe formy organizacji pracy	531
Wykorzystanie systemów nagradzania	
do motywowania ludzi	533
Uznaniowie systemu 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 pracowników 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

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