

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
Rozdział 1. Organizacje	13
1.1. Cechy nowoczesnej organizacji.....	13
1.2. Konieczność przewidywania.....	15
1.3. Wszechobecność (byłej?) biurokracji.....	17
1.4. Jak organizować?.....	20
1.5. Przeszkody w organizowaniu.....	26
1.5.1. Niedostatek zasobów i środków.....	27
1.5.2. Zdeformowana informacja.....	28
1.5.3. Woluntaryzm i partykularyzm	29
1.5.4. Niekompetencja i biurokratyzm.....	30
1.6. Uniwersalny model organizacji doskonałej	32
1.7. Organizacja(e) przyszłości	37
1.8. Kryteria oceny efektywności organizacji.....	46
Pytania kontrolne.....	49
Rozdział 2. Zarządzanie	51
2.1. Istota zarządzania czyli porządkowanie chaosu.....	51
2.2. Zarządzanie – nauka czy sztuka?.....	56
2.3. Zasady zarządzania.....	58
Pytania kontrolne.....	67
Rozdział 3. Współczesny menedżer	69
3.1. Rodzaje menedżerów	69
3.2. Funkcje i role menedżerów	70
3.3. Cechy oraz umiejętności menedżerów	73
3.4. Menedżer doskonały	79
3.5. Wizerunek menedżera przyszłości	83
Pytania kontrolne.....	94
Rozdział 4. Planowanie w organizacji	95
4.1. Proces planowania	95
4.2. Cechy charakterystyczne planów	98

4.3. Niechęć do ustalania planów	102
4.4. Rodzaje planów	104
4.5. Metody planowania	106
4.6. Metody prognozowania	108
4.7. Zarządzanie przez cele – jako sposób planowania	109
Pytania kontrolne	111
Rozdział 5. Planowanie strategiczne	113
5.1. Czym jest strategia	113
5.2. Cechy planowania strategicznego	116
5.3. Znaczenie planowania strategicznego	118
5.4. Zalety i wady planowania strategicznego	121
5.5. Metodologia planowania strategicznego	122
5.6. Różne poziomy planowania	124
5.7. Uniwersalny model planowania strategicznego	134
Pytania kontrolne	142
Rozdział 6. Podejmowanie decyzji	143
6.1. Istota procesu decyzyjnego	143
6.2. Pewność, ryzyko i niepewność	147
6.3. Rodzaje decyzji	148
6.4. Techniki i narzędzia podejmowania decyzji	151
6.5. Sieciowe metody planowania wykorzystywane w procesie decyzyjnym	157
6.6. Bariery podejmowania doskonałych decyzji	164
Pytania kontrolne	170
Rozdział 7. Organizowanie – strukturotwórcza dziedzina zarządzania	171
7.1. Znaczenie organizowania	171
7.2. Czynniki strukturotwórcze	173
7.3. Zasady dotyczące procesu planowania i projektowania struktur organizacyjnych	175
7.4. Elementy (wymiary) struktury organizacyjnej	182
7.5. Więzi organizacyjne	184
7.5.1. Schemat organizacyjny	187
7.6. Typy struktur organizacyjnych	189

7.7. Projektowanie doskonałej (idealnej) struktury organizacyjnej	197
7.8. Wybór struktury organizacyjnej	202
Pytania kontrolne	205
Rozdział 8. Zatrudnianie: umiejętne gospodarowanie zasobami ludzkimi.....	207
8.1. Funkcje zatrudniania.....	207
8.2. Planowanie zatrudniania	212
8.3. Rekrutacja i selekcja pracowników	216
8.4. Wprowadzanie pracownika w działalność zawodową	221
8.5. Szkolenie i doskonalenie pracowników.....	224
8.6. System ocen efektywności pracowników	229
8.7. Ruch osobowy w organizacji – awanse, degradacje i zwolnienia.....	233
Pytania kontrolne	238
Rozdział 9. Motywowanie	239
9.1. Co motywuje w pracy?	239
9.2. Pojęcie i znaczenie motywacji.....	242
9.3. Modele motywacji	244
9.4. Psychologiczne teorie motywacji	247
9.4.1. Teoria treści	247
9.4.2. Teoria procesu.....	254
9.4.3. Teoria wzmocnień	258
9.5. Płaca jako czynnik motywacyjny	262
9.6. Niematerialne formy motywacji.....	265
9.7. Nagrody i kary jako czynniki motywacyjne	271
9.8. Model skutecznej motywacji.....	275
Pytania kontrolne	277
Rozdział 10. Kultura i etyka w zarządzaniu.....	279
10.1. Znaczenie kultury organizacyjnej.....	279
10.2. Funkcje kultury w zarządzaniu.....	282
10.3. Przejawy istnienia kultury organizacyjnej	284
10.4. Miejsce i rola kultury w zarządzaniu.....	287
10.5. Etyka biznesu	290
10.6. Poziomy etyki w zarządzaniu.....	292

10.7. Instrumenty etyki.....	293
10.8. Etyka a zarządzanie	295
10.9. Etyczny (spolegliwy) menedżer w zarządzaniu doskonałym	297
Pytania kontrolne.....	303
Rozdział 11. Konflikt w organizacji	305
11.1. Istota konfliktu	305
11.2. Dawne i współczesne poglądy dotyczące konfliktu.....	308
11.3. Rodzaje konfliktów	312
11.4. Przyczyny powstawania konfliktów.....	319
11.5. Funkcje konfliktów	326
11.6. Dynamika i konsekwencje konfliktu w organizacji	328
11.7. Metody rozwiązywania konfliktów.....	336
11.7.1. Negocjacje jako metoda rozwiązywania konfliktu	341
11.8. Konflikt jako instrument zmian	347
Pytania kontrolne.....	351
Rozdział 12. Kontrola i kontroling w organizacji.....	353
12.1. Kontrola jako faza cyklu działania zorganizowanego.....	353
12.2. Kontrola jako funkcja kierowania (zarządzania)	354
12.3. Niezbędność kontroli w procesie zarządzania	358
12.4. Mechanizm kontroli organizacyjnej	363
12.5. Formy (rodzaje) kontroli.....	365
12.6. Istota kontroli strategicznej.....	366
12.7. Techniki kontroli strategicznej.....	370
12.8. Kontroling	372
12.9. Model kontroli doskonałej	376
Pytania kontrolne.....	381
Rozdział 13. Zarządzanie jakością	383
13.1. Pojęcie i znaczenie jakości	383
13.2. Zarządzanie jakością	387
13.3. Metody zarządzania jakością	390
13.4. Standardy jakości wyznaczają Japończycy.....	396
13.5. Wykorzystanie metod zarządzania jakością	401
13.6. Warunki jakości doskonałej.....	404
Pytania kontrolne.....	408

Rozdział 14. Międzykulturowe zarządzanie	409
14.1. Zrozumieć (innych) partnerów	409
14.2. Etapy rozwoju zarządzania i nauk zarządzania	410
14.3. Tajemnice amerykańskiego zarządzania	412
14.4. Cechy specyficzne japońskiego zarządzania	415
14.5. Napór różnorodności kulturowej	422
14.6. Menedżer przyszłości – obywatel świata	424
14.7. Różnorodność menedżerów – różnorodność stylów	427
Pytania kontrolne	437
Rozdział 15. Fenomen przywództwa	439
15.1. Przywództwo w organizacji	439
15.2. Przywództwo czy kierowanie?	443
15.3. Teoretyczna istota przywództwa	445
15.4. Ewolucyjna koncepcja przywództwa	447
15.5. Przywództwo a zarządzanie	452
15.6. Organizacje przyszłości a przywództwo	459
Pytania kontrolne	465
Rozdział 16. Doskonałość w zarządzaniu	467
16.1. Sto lat zarządzania – co się zmieniło?	467
16.2. Strategiczny filar (wymiar) zarządzania	471
16.3. Strukturalny wymiar doskonałości w zarządzaniu	477
16.4. Wymiar kulturowy doskonałości w zarządzaniu	482
16.5. XXI wiek: jakość, doskonałość, przenikliwość	488
Pytania kontrolne	503
Literatura	505
Spis rysunków	519
Spis tabel	520
Pytania dla studentów amerykańskich	521