

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
	<i>Poza rok 2000. Potrzeba nowych kierowników</i>	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
<i>Poza rok 2000. Przedsiębiorstwo składające się z biznesmenów</i>	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 historią 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
	<i>Poza rok 2000. Strategia kolektywna</i>	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
	<i>Poza rok 2000. Ponowne rozważenie kwestii nagród i zachęt</i>	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
	<i>Poza rok 2000. Organizacja i dezorganizacja</i>	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 INNOWACJĄ 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