

# SPIS TREŚCI

<b>Wprowadzenie</b> .....	11
<b>Rozdział I</b>	
<b>Tradycyjne i współczesne kierunki zarządzania</b> (Irena K. Hejduk) .....	13
1.1. Wpływ rewolucji przemysłowej na rozwój zarządzania .....	13
1.2. Klasyczna teoria zarządzania .....	14
1.2.1. Podejście klasyczne .....	15
1.2.2. Behawioralna teoria zarządzania .....	19
1.2.3. Ilościowa teoria zarządzania .....	22
1.2.4. Podejście integrujące .....	24
1.2.5. Podejście systemowe .....	25
1.2.6. Podejście sytuacyjne .....	26
1.2.7. Relacyjność teorii zarządzania .....	29
1.2.8. Zarządzanie zasobami .....	32
1.2.9. Wpływ otoczenia na zarządzanie – zarządzanie ekologiczne .....	33
1.2.10. Rodzaje zarządzania .....	36
<b>Rozdział II</b>	
<b>Organizacja</b> (Urszula Ornarowicz) .....	39
2.1. Organizacja jako szczególny rodzaj całości .....	39
2.2. Rodzaje organizacji .....	44
2.3. Cykl życia organizacji .....	48
2.4. Cykl działania zorganizowanego .....	49
<b>Rozdział III</b>	
<b>Współczesne otoczenie organizacji</b> (Piotr Płoszajski) .....	53
3.1. Otoczenie organizacji .....	53
3.2. Epoka krótkookresowej nieciągłości .....	54
3.3. Czas jako element otoczenia organizacji .....	57

3.4. Megatrendy w otoczeniu organizacji .....	59
3.4.1 Zmiany struktury demograficznej i stylów życia .....	60
3.4.2. Zmiany w systemach wartości konsumentów .....	61
3.4.3. Masowa kastomizacja .....	62
3.4.4. Rozwój metod komunikacji i inwazja nowych technologii .....	62
3.4.5. Era porażek wyobraźni .....	63
3.4.6. Otoczenie organizacji w przededniu piątej fali rewolucji komputerowej .....	64
3.4.7. Przekształcenia siły roboczej; nowy pracownik .....	65
3.4.8. Eksternalizacja i poszukiwanie partnerów .....	66
3.5. Otoczenie oganizacyjne na progu chaosu .....	67

## Rozdział IV

<b>Zarządzanie organizacją</b> (Piotr Wachowiak) .....	71
4.1. Funkcje zarządzania .....	71
4.2. Postawa menedżera .....	73
4.3. Umiejętności menedżera .....	76
4.4. Role kierownicze .....	79

## Rozdział V

<b>Planowanie</b> (Irena K. Hejduk) .....	85
5.1. System planowania w przedsiębiorstwie .....	85
5.2. Projektowanie wizji, misji i celów oraz zadań planistycznych .....	88
5.3. Proces planowania strategicznego .....	97
5.4. Proces kontroli w planowaniu .....	104

## Rozdział VI

<b>Podejmowanie decyzji w organizacji</b> (Maria Romanowska) .....	109
6.1. Istota decyzji i modele decyzyjne .....	109
6.2. Proces podejmowania decyzji: etapy i zasady postępowania .....	113
6.3. Bariery w podejmowaniu racjonalnych decyzji .....	119
Bariera kompetencyjna .....	119
Bariera organizacyjna .....	122
Bariera informacyjna .....	124
6.4. Informacyjne wsparcie procesu decyzyjnego .....	128

## Rozdział VII

<b>Struktury organizacyjne</b> (Maria Romanowska) .....	137
7.1. Definicja struktury organizacyjnej i jej rola w organizacji .....	137
7.2. Modele struktur organizacyjnych .....	138
7.3. Parametry struktur organizacyjnych .....	151
Specjalizacja .....	152
Hierarchia .....	156

Centralizacja .....	159
Formalizacja .....	160
<b>Rozdział VIII</b>	
<b>Czynniki strukturotwórcze (Maria Romanowska) .....</b>	<b>165</b>
8.1. Ogólna charakterystyka czynników strukturotwórczych .....	165
Faza życia organizacji .....	166
Wielkość organizacji .....	166
Strategia .....	167
8.2. Technologia jako czynnik zmian .....	168
8.3. Kultura organizacji i cechy osobowości ludzi .....	169
8.4. Otoczenie jako czynnik zmian w organizacji .....	170
8.5. Relacje władzy a zmiany w strukturach organizacji .....	172
8.6. Kierunki ewolucji struktur .....	172
<b>Rozdział IX</b>	
<b>Zarządzanie zmianami. Doskonalenie organizacji (Krystyna Poznańska) .....</b>	<b>177</b>
9.1. Pojęcie i przyczyny zmian organizacyjnych .....	177
9.2. Rodzaje i obszary zmian organizacyjnych .....	179
Obszary zmian w organizacjach .....	182
9.3. Zarządzanie procesem zmian .....	183
9.3.1. Etapy procesu zmian .....	183
Kompleksowe podejście do zmian .....	185
9.3.2. Opór wobec zmian i sposoby jego przezwyciężenia .....	186
9.4. Doskonalenie i ożywienie organizacji .....	190
9.5. Innowacje jako źródło zmian .....	192
9.5.1. Innowacja a zmiana .....	192
9.5.2. Rodzaje innowacji .....	194
9.5.3. Przyczyny niepowodzeń innowacji .....	195
<b>Rozdział X</b>	
<b>Przedsiębiorczość i zarządzanie przedsiębiorczością (Marian Strużycki) .....</b>	<b>199</b>
10.1. Pojęcie przedsiębiorczości w ujęciu ekonomiczno-społecznym i personalnym .....	199
10.2. Rola przedsiębiorczości w procesach innowacyjnych .....	202
10.3. Cechy osoby przedsiębiorczej – cechy nabyte i pożądane .....	203
10.4. Cechy przedsiębiorczych menedżerów i wykonawców .....	204
10.5. Przesłanki i źródła zachowań przedsiębiorczych .....	206
10.6. Przedsiębiorczość zewnętrzna i wewnętrzna .....	209
10.7. Przedsiębiorczość regionalna jako ogniwo spójności społeczno-gospodarczej regionu .....	211
10.8. Kreatywność menedżerska w procesach przedsiębiorczości .....	213
10.9. Przedsiębiorczość technologiczna .....	215
10.10. Podstawy informacyjne kształtowania kultury przedsiębiorczości w organizacji ....	216

**Rozdział XI**

<b>Zarządzanie zasobami ludzkimi</b> (Marian Strużycki, Barbara Bojewska) .....	219
11.1. Aspekt strategiczny zarządzania zasobami ludzkimi .....	220
11.2. Podstawy długookresowej strategii w zarządzaniu zasobami ludzkimi .....	223
11.3. Aspekty operacyjne zarządzania zasobami ludzkimi .....	225
11.3.1. Planowanie zatrudnienia .....	225
11.3.2. Pozyskiwanie nowych pracowników .....	228
11.3.3. Kształtowanie postaw i zaangażowania pracowników .....	234
11.3.4. Plany rozwoju pracowników .....	235
11.3.5. System ocen jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi .....	237

**Rozdział XII**

<b>Motywowanie pracowników</b> (Piotr Wachowiak) .....	241
12.1. Zachowania pracowników w organizacji .....	241
12.2. Teorie motywacji .....	246
12.2.1. Teoria potrzeb Abrahama Masłowa .....	246
12.2.2. Teoria ERG .....	248
12.2.3. Teoria trzech potrzeb Davida McClellanda .....	249
12.2.4. Teoria dwuczynnikowa Fredericka Herzberga .....	250
12.2.5. Teoria sprawiedliwości Johna S. Adamsa .....	251
12.2.6. Teoria wzmocnienia Burrhusa F. Skinnera .....	251
12.2.7. Teoria oczekiwań Victora Vrooma .....	253
12.2.8. Teoria ustalania celów Edwina Locke'a .....	254
12.3. Zasady skutecznej motywacji .....	255
12.4. Narzędzia motywacji .....	259

**Rozdział XIII**

<b>Przywódtwo w organizacji</b> (Piotr Wachowiak) .....	265
13.1. Istota przywództwa .....	265
13.2. Style przywództwa .....	271

**Rozdział XIV**

<b>Zarządzanie grupami i zespołami</b> (Jan D. Antoszkiewicz) .....	283
14.1. Indywidualizm czy zespołowość .....	283
14.2. Grupy w organizacji .....	284
14.3. Powstawanie i funkcjonowanie grup nieformalnych .....	285
14.4. Zespoły zadaniowe .....	286
14.5. Krzywa życia zespołu zadaniowego .....	287
14.6. Moc sprawcza zespołu zadaniowego .....	289
14.6.1. Składowe mocy sprawczej zespołu – wynik globalny .....	291
14.7. Diagnostowanie mocy merytorycznej .....	293
14.7.1. Osobowości – predyspozycje w zespole zadaniowym .....	295
14.7.2. Synergia kompetencji w zespole .....	298

14.8. Diagnozowanie mocy decyzyjnej w organizacji .....	299
14.8.1. Kierownik zespołu zadaniowego .....	300
14.9. Diagnoza mocy komunikacyjnej w organizacji .....	302
14.10. Diagnozowanie mocy koegzystencji w organizacji .....	304
14.10.1. Spójność grupy .....	304
14.10.2. Normy zachowań .....	306
14.10.3. Role w grupie .....	306
14.10.4. Przywództwo formalne i nieformalne .....	307
14.10.5. Konflikty interpersonalne i międzygrupowe .....	308

## **Rozdział XV**

<b>Procesy kontroli w zarządzaniu przedsiębiorstwem (Anna Skowronek-Mielczarek) ...</b>	<b>309</b>
15.1. Pojęcie kontroli, audytu i controllingu .....	309
15.2. Funkcje i zadania kontroli .....	312
15.3. Proces kontrolowania i rodzaje kontroli .....	314
15.4. Zadania controllingu w przedsiębiorstwie .....	319
15.5. Rodzaje controllingu w przedsiębiorstwach .....	323