

Wstęp 9

Rozdział I. Organizacja (Andrzej K. Koźmiński) 13

1. Przypadek: akredytacja 17
2. Czym jest organizacja? 29
3. Otoczenie organizacji 33
4. Cykl życia organizacji 38

Pytania 41

Słownik 41

Bibliografia 43

Rozdział II. Zarządzanie (Andrzej K. Koźmiński) 45

1. Przypadek: dzień prezesa 49
2. Na czym polega zarządzanie? 56
3. Charakterystyka zarządzania 62
4. Role kierownicze 68
5. Menedżer doskonały 70
6. Zarządzanie na przełomie wieków 76

Pytania 81

Słownik 82

Bibliografia 83

Rozdział III. Podejmowanie decyzji w organizacji (Maciej J. Ramus, Piotr Szczepankowski) 85

1. Umiejętność podejmowania decyzji 89
2. Proces podejmowania decyzji 90

Pytania 118

Słownik 119

Bibliografia 120

Rozdział IV. Zarządzanie strategiczne (Krzysztof Oblój, Maciej Trybuchowski) 123

1. Znaczenie, elementy i typy strategii 127
2. Przegląd głównych koncepcji strategii organizacyjnej 131
3. Podstawowe metody analizy strategicznej 139
 - 3.1. Analiza typu SWOT 139
 - 3.2. Okno produktu/ryнку H.I. Ansoffa 142
 - 3.3. Macierze Boston Consulting Group (BCG) 146
 - 3.4. Macierz General Electric 150
 - 3.5. Macierz opłacalności biznesu 151
 - 3.6. Analiza znaczenia *stakeholders* 153
 - 3.7. Cykl życia produktu 155
 - 3.8. Łańcuch wartości 157

Pytania	166
Słownik	166
Bibliografia	167

Rozdział V. Planowanie (*Aleksander Chrostowski, Piotr Szczepankowski*) 169

1. Przypadek: salon odnowy biologicznej	173
2. Istota planowania	179
3. Wymiary procesu planowania	183
4. Etapy procesu planowania	185
5. Rozwój firmy a planowanie	186
6. Rodzaje planów	188
7. Przyczyny niepowodzeń w planowaniu	191
Słownik	193
Bibliografia	193

Rozdział VI. Kontrola i controlling (*Piotr Szczepankowski*) 195

1. Istota kontroli	199
2. Proces kontroli	208
3. Zadania i funkcje kontroli	212
4. Rodzaje kontroli	214
5. Controlling w zarządzaniu organizacjami	221
5.1. Controlling w zarządzaniu produkcją	222
5.2. Controlling działań marketingowych	225
5.3. Controlling w zarządzaniu finansowym	228
Pytania	245
Słownik	245
Bibliografia	247

Rozdział VII. Struktury organizacyjne (*Alicja Sobczak*) 249

1. Przypadek: „Centroprojekt”	253
2. Budowa organizacji i sposoby jej charakteryzowania	268
3. Formalizacja	272
4. Rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych	274
5. Typy struktur organizacyjnych	275
6. Typy idealne struktur w teorii H. Mintzberga	283
7. Projektowanie struktur organizacyjnych	303
8. Funkcje struktury	307
Pytania	307
Słownik	308
Bibliografia	310

Rozdział VIII. Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna (*Monika Koster, Stanisław Kownacki, Adrian Szumski*) 311

1. Motywacja	315
1.1. Podstawowe podejścia do motywacji	315
1.2. Nagrody i kary	317
1.3. Potrzeby człowieka a motywacja do pracy	320
1.4. Czynniki motywujące do pracy	327
1.5. Rola kierownika — „teoria X” i „Y”	329
1.6. Informacja a motywacja	330
1.7. Motywacja jako substytut sensu	332
2. Przywództwo	336
2.1. Koncepcje władzy	337
2.2. Podejście kwalifikacyjne	338
2.3. Podejście behawioralne	340

2.4. Podejście sytuacyjne	343
2.5. Przywództwo transakcyjne	350
2.6. Przywództwo transformacyjne	352
2.7. Wybrane problemy	358
2.8. Przypadek: Jack Welch — rewolucja w GE	363
2.9. Przypadek: Krzysztof Piotrowski — przywództwo w kryzysie	365
2.10. Przypadek: Jerzy Walkowski — Zakłady Mechaniczne 1 Maja	368
3. Kultura organizacyjna	371
3.1. Model kliniczny Edgara Scheina	372
3.2. Uwarunkowania kultury organizacyjnej	379
3.3. Inne spojrzenie na kulturę organizacyjną	383
3.4. Zmiana kulturowa	387
Słownik	391
Bibliografia	393

Rozdział IX. Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji (*Monika Kostera, Stanisław Kownacki*) 397

1. Funkcja zarządzania potencjałem społecznym organizacji	401
2. Planowanie personelu	404
3. Rekrutacja i selekcja	408
3.1. Rekrutacja	409
3.2. Alternatywy rekrutacji	411
3.3. Selekcja	412
4. System ocen pracowników	415
5. Wynagradzanie	420
6. Rozwój personelu	428
7. Planowanie karier	437
8. Strategiczne zarządzanie potencjałem społecznym organizacji	440
Pytania	449
Słownik	449
Bibliografia	450

Rozdział X. Zarządzanie projektami (*Andrzej Matczewski*) 451

1. Pojęcie projektu	455
2. Zarządzanie projektem	457
2.1. Inicjalizacja projektu	457
2.2. Planowanie	468
2.3. Realizacja projektu	471
2.4. Zamknięcie projektu	473
3. Praktyka projektowania	474
3.1. Jak w praktyce realizuje się projekty inwestycyjne?	474
3.1. Jak w praktyce realizuje się projekty w strukturze sieciowej?	481
Pytania	485
Słownik	485
Bibliografia	486

Rozdział XI. Zarządzanie zmianami w organizacji (*Bogdan Wawrzyniak*) 489

1. Istota i rodzaje zmian	493
2. Planowanie zmian	501
3. Zarządzanie zmianą	507
4. Uczenie się zmian	524
Pytania	528
Słownik	528
Bibliografia	529

Rozdział XII. Zarządzanie międzynarodowe (Andrzej K. Koźmiński) 531

1. Przypadek: historia globalnej firmy Alfa-Laval 535
 2. Procesy umiędzynarodowienia i globalizacji 541
 3. Handel międzynarodowy 548
 4. Rozpowszechnienie gospodarki rynkowej 550
 5. Inwestycje zagraniczne 552
 6. Organizacje i porozumienia międzynarodowe 556
 7. Ujednolicenie wzorców 563
 8. Przypadek: niezadowolona słuchaczka 566
 9. Specyfika zarządzania międzynarodowego 568
- Pytania 578
Słownik 579
Bibliografia 580

Rozdział XIII. Zarządzanie międzykulturowe (Monika Kostera) 583

1. Przypadek: IKEA 587
 2. Zarządzanie międzykulturowe 588
 3. Pojęcie kultury 592
 4. Kultura a zarządzanie 594
- Słownik 613
Bibliografia 614

Rozdział XIV. Organizacje i zarządzanie — kierunki, koncepcje, punkty widzenia (Włodzimierz Piotrowski) 615

1. Kierunek naukowego zarządzania 621
 2. Kierunek administracyjny 644
 3. Kierunek *human relations* 665
 4. Podejście systemowe 692
 5. Koncepcje gry organizacyjnej 713
 6. Koncepcja równowagi organizacyjnej 737
 7. „Nowa fala” w zarządzaniu 745
 8. Postmodernizm w zarządzaniu 754
- Słownik 757
Bibliografia 762

Indeks nazwisk (Włodzimierz Piotrowski) 766

Indeks firm (Włodzimierz Piotrowski) 773

Indeks rzeczowy (Włodzimierz Piotrowski) 777