

Spis treści

Wprowadzenie	13
I. Wstęp	15
1. Dla kogo i w jakim celu została napisana książka „Zrozumieć zarządzanie”?	15
2. Jak jest uporządkowana treść książki „Zrozumieć zarządzanie”?	16
3. W jaki sposób można korzystać z książki „Zrozumieć zarządzanie”?	17
II. Podstawowe pojęcia zarządzania	18
4. Jak są najczęściej rozumiane pojęcia „zarządzanie” i „kierowanie”?	18
5. Jakie klasyczne funkcje kierownicze są wyróżniane w zarządzaniu?	19
6. Jakie różnice występują między zarządzaniem a dowodzeniem?	20
7. Jakie różnice występują między zarządzaniem a administrowaniem?	21
8. Czy zarządzanie można określić mianem nauki?	22
9. Czy nauka zarządzania jest wewnętrznie zgodna i spójna?	23
10. Czy terminologia nauki zarządzania jest jednoznaczna i precyzyjna?	24
11. Czym się różni nauka zarządzania od nauki ekonomii?	25
12. Czym się różni nauka zarządzania od nauki socjologii?	26
13. Czym się różnią zakresy zainteresowań zarządzania i ergonomii?	27
14. Jaki istnieje związek między zarządzaniem i logistyką?	28
15. Co oznaczają pojęcia „przedsiębiorca”, „kupiec”, „biznesmen”, „kapitalista” i „spekulant”?	29
16. Co oznaczają terminy „kierownik” i „menedżer”?	30
17. Jak w teorii i praktyce zarządzania jest rozumiane pojęcie „organizacja”?	31
18. Jakie relacje zachodzą między pojęciami „organizacja”, „przedsiębiorstwo” i „firma”?	32
19. Czego dotyczy w zarządzaniu termin „system”?	33
20. Co w gospodarowaniu określa się mianem „produkt”, „sprzedaż”, „obroty” i „przychody”?	34
21. Jakie są podstawowe składniki kosztów przedsiębiorstwa?	35
22. Co się kryje pod terminem „wynik przedsiębiorstwa”?	36
23. Jakie różnice zachodzą między wynikami finansowymi a przepływami pieniężnymi?	37
24. Jakie relacje zachodzą między terminami „skuteczność”, „sprawność”, „efektywność” i „wydajność”?	38
25. Co oznacza termin „synergia” i na czym polega efekt synergetyczny?	39
26. Jakie znaczenie w zarządzaniu ma kultura organizacji?	40
III. Organizacja formalna i władza	41
27. Jakie są podstawowe cechy organizacji formalnych i nieformalnych?	41
28. Jakie są typowe błędy związane z formalizacją działania organizacji?	42
29. Jakimi rodzajami zasobów muszą dysponować organizacje prowadzące działalność gospodarczą?	43

30.	Jak jest rozumiane w zarządzaniu pojęcie władzy?	44
31.	Z czego wynika autorytet osobisty i jakie ma znaczenie we współczesnych organizacjach?	45
32.	Co dokładnie w zarządzaniu oznacza termin „biurokracja”?	46
33.	Co się kryje pod pojęciem „biurokracyzm” i co jest jego przyczyną?	47
34.	Na czym polega istota władzy demokratycznej?	48
35.	W jakich sytuacjach można stosować demokratyczny system decydowania?	49
36.	Czym się różni demokracja przedstawicielska od demokracji bezpośredniej?	50
37.	Na czym polega klasyczna trójszczeblowa struktura władzy sprawowanej w imieniu zbiorowości?	51
38.	Jak jest ukształtowana klasyczna struktura władzy w organizacjach korporacyjnych?	52
39.	Jak działają właściciele w organizacjach korporacyjnych?	53
40.	Jakie organy nadzorcze występują w organizacjach gospodarczych i jakie mają kompetencje?	54
41.	Jakie są typowe kompetencje zarządu w organizacjach korporacyjnych?	55
42.	Jakie organa występują w przedsiębiorstwach państwowych?	56
43.	Jakie są praktyczne skutki wadliwości struktury władzy przedsiębiorstw państwowych?	57
44.	Co się kryje pod określeniem „organizacja wirtualna”?	58

Etap pierwszy – Formułowanie celów 59

IV. Ustalanie celów 61

45.	Jakie znaczenie dla procesu zarządzania ma ustalenie celów?	61
46.	Czy istnieje uniwersalny cel działania organizacji gospodarczych?	62
47.	Jakie znaczenie dla organizacji mają zyski?	63
48.	Na czym może polegać sprzeczność między zyskiem w długim i krótkim okresie?	64
49.	W jakich warunkach najważniejszym celem jest wzrost wartości organizacji?	65
50.	Na czym polega zarządzanie wartością przedsiębiorstwa?	66
51.	Jakie zjawiska są przedmiotem analizy klasycznych narzędzi zarządzania wartością?	67
52.	Co się kryje pod określeniem „wartości miękkie” przedsiębiorstwa?	68
53.	Jakie jest znaczenie przepływów pieniężnych dla organizacji?	69
54.	Jakie jest znaczenie przepływów pieniężnych dla właścicieli organizacji?	70
55.	Co oznaczają pojęcia „zyski przeciętne” i „koszty alternatywne”?	71
56.	W jaki sposób jest optymalizowana skala działalności organizacji?	72
57.	Jakie są podstawowe rodzaje celów organizacji?	73
58.	Co oznaczają pojęcia „rola”, „misja” i „wizja” organizacji?	74
59.	Jakie są najważniejsze czynniki kształtujące misję organizacji?	75
60.	Czego dotyczą cele strategiczne, a czego cele operacyjne i taktyczne?	76
61.	Na czym polega koncepcja zarządzania przez cele (ZPC)?	77
62.	Na czym polega model kosza na śmieci?	78
63.	Jaki istnieje związek między celami organizacji i jej członków?	79
64.	Dlaczego współczesne państwa wspierają przedsiębiorczość swoich obywateli?	80

V. Tworzenie strategii działania 81

65.	Co w zarządzaniu oznacza termin „strategia” i jakie mogą być jej rodzaje?	81
66.	Co oznacza pojęcie „przewaga strategiczna”?	82
67.	Na czym może polegać przewaga strategiczna nad konkurentami?	83
68.	Jakie mogą być źródła finansowania rozwoju organizacji?	84
69.	Na czym polega istota strategii koncentracji?	85
70.	Jak należy rozumieć pojęcia „outsourcing” i „samozatrudnienie”?	86

30.	Jak jest rozumiane w zarządzaniu pojęcie władzy?	44
31.	Z czego wynika autorytet osobisty i jakie ma znaczenie we współczesnych organizacjach?	45
32.	Co dokładnie w zarządzaniu oznacza termin „biurokracja”?	46
33.	Co się kryje pod pojęciem „biurokracizm” i co jest jego przyczyną?	47
34.	Na czym polega istota władzy demokratycznej?	48
35.	W jakich sytuacjach można stosować demokratyczny system decydowania?	49
36.	Czym się różni demokracja przedstawicielska od demokracji bezpośredniej?	50
37.	Na czym polega klasyczna trójszczeblowa struktura władzy sprawowanej w imieniu zbiorowości?	51
38.	Jak jest ukształtowana klasyczna struktura władzy w organizacjach korporacyjnych?	52
39.	Jak działają właściciele w organizacjach korporacyjnych?	53
40.	Jakie organy nadzorcze występują w organizacjach gospodarczych i jakie mają kompetencje?	54
41.	Jakie są typowe kompetencje zarządu w organizacjach korporacyjnych?	55
42.	Jakie organa występują w przedsiębiorstwach państwowych?	56
43.	Jakie są praktyczne skutki wadliwości struktury władzy przedsiębiorstw państwowych?	57
44.	Co się kryje pod określeniem „organizacja wirtualna”?	58

Etap pierwszy – Formułowanie celów 59

IV. Ustalanie celów 61

45.	Jakie znaczenie dla procesu zarządzania ma ustalanie celów?	61
46.	Czy istnieje uniwersalny cel działania organizacji gospodarczych?	62
47.	Jakie znaczenie dla organizacji mają zyski?	63
48.	Na czym może polegać sprzeczność między zyskiem w długim i krótkim okresie?	64
49.	W jakich warunkach najważniejszym celem jest wzrost wartości organizacji?	65
50.	Na czym polega zarządzanie wartością przedsiębiorstwa?	66
51.	Jakie zjawiska są przedmiotem analizy klasycznych narzędzi zarządzania wartością?	67
52.	Co się kryje pod określeniem „wartości miękkie” przedsiębiorstwa?	68
53.	Jakie jest znaczenie przepływów pieniężnych dla organizacji?	69
54.	Jakie jest znaczenie przepływów pieniężnych dla właścicieli organizacji?	70
55.	Co oznaczają pojęcia „zyski przeciętne” i „koszty alternatywne”?	71
56.	W jaki sposób jest optymalizowana skala działalności organizacji?	72
57.	Jakie są podstawowe rodzaje celów organizacji?	73
58.	Co oznaczają pojęcia „rola”, „misja” i „wizja” organizacji?	74
59.	Jakie są najważniejsze czynniki kształtujące misję organizacji?	75
60.	Czego dotyczą cele strategiczne, a czego cele operacyjne i taktyczne?	76
61.	Na czym polega koncepcja zarządzania przez cele (ZPC)?	77
62.	Na czym polega model kosza na śmieci?	78
63.	Jaki istnieje związek między celami organizacji i jej członków?	79
64.	Dlaczego współczesne państwa wspierają przedsiębiorczość swoich obywateli?	80

V. Tworzenie strategii działania 81

65.	Co w zarządzaniu oznacza termin „strategia” i jakie mogą być jej rodzaje?	81
66.	Co oznacza pojęcie „przewaga strategiczna”?	82
67.	Na czym może polegać przewaga strategiczna nad konkurentami?	83
68.	Jakie mogą być źródła finansowania rozwoju organizacji?	84
69.	Na czym polega istota strategii koncentracji?	85
70.	Jak należy rozumieć pojęcia „outsourcing” i „samozatrudnienie”?	86

71.	Na czym polega strategia dywersyfikacji?	87
72.	Jakie są podstawowe ograniczenia dywersyfikacji?	88
73.	Na czym polega i kiedy jest stosowana strategia stabilizacji i utrzymania udziału w rynku?	89
74.	Jakie są najważniejsze cechy i możliwości stosowania strategii przetrwania?	90
75.	W jakich sytuacjach są stosowane strategie redukcji i rezygnacji?	91
76.	Na czym polega strategia niskich kosztów?	92
77.	Na czym polegają strategie specjalizacji?	93
78.	Na co należy zwracać uwagę, stosując strategie naśladowcze?	94
79.	Na czym polega restrukturyzacja?	95
80.	Jaki jest typowy przebieg restrukturyzacji w czasie?	96
81.	Jakie są najważniejsze przyczyny oporów przed restrukturyzacją i sposoby przeciwdziałania im?	97
82.	Jaki jest związek między rozwojem organizacji a zjawiskami kryzysowymi?	98
83.	Jak ewoluowało pojęcie analizy portfelowej?	99
84.	Na czym polega i do czego jest stosowana analiza ABC?	100
85.	Na czym polega i do czego jest stosowana macierz BCG?	101
86.	Do czego wykorzystuje się strategiczną kartę wyników?	102
Etap drugi – Planowanie działania		103
VI. Sporządzanie planów gospodarczych		105
87.	Czym się różnią określenia „plan” i „planowanie” w zarządzaniu i w języku potocznym?	105
88.	Dlaczego plany powinny zawierać mierniki stopnia wykonania zadań planowych?	106
89.	Co oznacza termin „horyzont planowania”?	107
90.	Jakie jest kryterium rozróżnienia planów strategicznych i operacyjnych?	108
91.	W jakim celu są sporządzane plany jednorazowe, a w jakim trwale obowiązujące?	109
92.	Z jakich etapów się składa proces planowania strategicznego?	110
93.	Co zawiera i do czego służy analiza SWOT?	111
94.	Który plan wycinkowy jest pierwszym, a który ostatnim planem operacyjnym w przedsiębiorstwie?	112
95.	Co to jest i z jakich elementów się składa biznesplan?	113
96.	Co zawiera typowa część opisowa biznesplanu?	114
97.	Co zawiera typowa część liczbowa biznesplanu?	115
98.	Jak jest obliczany i jakie ma znaczenie próg rentowności?	116
99.	Jakie błędy są najczęściej popełniane w procesie planowania?	117
100.	Na co należy zwrócić uwagę przy ocenie biznesplanu?	118
101.	Co obejmuje planowanie zasobów ludzkich i czym się różni od innych planów?	119
102.	Jakie korzyści daje pracownikom i pracodawcom planowanie karier zawodowych?	120
103.	Na czym polega planowanie kariery zawodowej?	121
VII. Rozwiązywanie problemów i decydowanie		122
104.	Co w zarządzaniu oznaczają terminy „problem” i „decyzja”?	122
105.	Czy w zarządzaniu typowe jest decydowanie w warunkach pewności czy niepewności?	123
106.	Jakie są dwa podstawowe kierunki teorii decyzji?	124
107.	Jaki istnieje związek między podjęciem decyzji a odpowiedzialnością za nią?	125
108.	W jakich warunkach lepiej się sprawdza decydowanie jednoosobowe, a w jakich zespołowe?	126
109.	Jakie są typowe fazy rozwiązywania problemów i decydowania?	127
110.	Jakie nieprawidłowości występują w postrzeganiu problemów decyzyjnych?	128

111. Jakie mogą być reakcje członków organizacji na pojawienie się problemów decyzyjnych?	129
112. Jakie typowe nieprawidłowości pojawiają się w trakcie rozwiązywania problemów decyzyjnych?	130
113. Jaką rolę odgrywają w procesach decyzyjnych wewnętrzni doradcy organizacji?	131
114. Na czym polega rola doradców zewnętrznych w procesach decyzyjnych?	132
115. Jakie techniki są stosowane przy wdrażaniu ekspertyz doradców?	133
116. Czym się zajmuje teoria gier?	134
117. Co oznacza pojęcie „sztuczna inteligencja”?	135
118. Na czym polegają metody heurystyczne?	136
119. Na czym polega burza mózgów?	137
120. Jak są wykorzystywane metody zmieniające sposób widzenia problemu?	138
121. Jakie są najpopularniejsze metody prognostyczne?	139
122. Czym się różnią metody ekstrapolacji trendu i przyczynowo-skutkowa?	140
123. Jakie techniki są stosowane w orientacyjnej i analogowej metodzie prognozowania?	141
124. Jakie techniki są stosowane w jakościowych metodach prognozowania?	142
Etap trzeci – Pozyskiwanie i rozmieszczanie zasobów oraz tworzenie struktur	143
VIII. Podział zadań i projektowanie struktur organizacyjnych	145
125. Jakie są podstawowe sposoby podziału zadań w organizacjach?	145
126. Na czym polega centralizacja, decentralizacja i delegacja uprawnień?	146
127. Jakie kryteria są stosowane przy poziomym podziale zadań i jakie pociągają za sobą skutki?	147
128. Co oznaczają pojęcia „struktura organizacyjna” i „schemat organizacyjny”?	148
129. Co oznacza określenie „komórki organizacyjne”?	149
130. Jakie rodzaje więzi organizacyjnych są wyodrębniane w zarządzaniu?	150
131. Jakie czynniki wywierają najistotniejszy wpływ na kształt struktury organizacyjnej?	151
132. Z jakich czynności się składa proces projektowania struktur organizacyjnych?	152
133. Na jakiej zasadzie funkcjonują struktury liniowe i gdzie są używane?	153
134. Co jest istotą działania struktur funkcjonalnych?	154
135. Na jakiej zasadzie funkcjonują struktury sztabowo-liniowe?	155
136. Na jakiej zasadzie działają struktury elastyczne i gdzie są stosowane?	156
137. Na jakich regułach się opiera funkcjonowanie struktur macierzowych?	157
138. Jakie są najważniejsze parametry liczbowe struktur organizacyjnych?	158
139. Od czego zależy potencjalna rozpiętość kierowania?	159
140. Jakie rozmiary może przybierać rzeczywista rozpiętość kierowania w gospodarce?	160
141. Czym się charakteryzują płaskie struktury organizacyjne, a czym smukłe?	161
IX. Pozyskiwanie pracowników	162
142. Jaki jest pierwszy etap zatrudniania pracowników?	162
143. Czym się różni rekrutacja na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy?	163
144. Jakie są wady i zalety poszczególnych kanałów rekrutacji pracowników?	164
145. Jakie typowe czynności są wykonywane w procesie selekcji kandydatów do pracy?	165
146. Jakie typowe dokumenty składają kandydaci do pracy?	166
147. Co zawiera i jakim celom służy list motywacyjny?	167
148. Czy można określić jeden standard CV?	168
149. Jak się powinien przygotować do rozmów kwalifikacyjnych pracodawca?	169
150. Jak się powinien przygotować do rozmów kwalifikacyjnych kandydat do pracy?	170

151. Jakie zastosowanie przy selekcji kandydatów mają testy psychologiczne i sprawnościowe?	171
152. Jak w procesie selekcji kandydatów są wykorzystywane opinie poprzednich pracodawców?	172
153. Na czym polega specyfika konkursów na objęcie stanowiska?	173
154. Czy oczekiwania pracodawcy wobec kandydatów do pracy są czytelne i spójne?	174
155. Co oznaczają pojęcia „wielozawodowość” i „wielozadaniowość”?	175
156. Dlaczego celowe jest realizowanie programów adaptacji zawodowej pracowników?	176
157. Jakich informacji potrzebuje pracownik podejmujący pracę u nowego pracodawcy?	177
158. Jakie metody są stosowane podczas zaznajamiania nowego pracownika z organizacją?	178
159. Jakie techniki są stosowane podczas wprowadzania pracownika w obowiązki związane ze stanowiskiem pracy?	179
160. Jakich technik się używa w celu wprowadzenia pracowników w nieformalne struktury organizacyjne?	180
X. Organizowanie realizacji zadań odcinkowych	181
161. Czym się różnią metody organizatorskie od technik organizatorskich?	181
162. Co w zarządzaniu oznaczają terminy „model” i „symulacja”?	182
163. Jakie metody są stosowane przy rozmieszczaniu stanowisk pracy?	183
164. Jakie są podstawowe kryteria rozmieszczenia stanowisk pracy?	184
165. Jakie czynniki powinny być brane pod uwagę przy projektowaniu stanowisk roboczych?	185
166. Jakie techniki są wykorzystywane do koordynacji uprawnień i obowiązków pracowników?	186
167. Co się rozumie w zarządzaniu przez pojęcie harmonogramów i jak są one koordynowane?	187
168. Co w zarządzaniu oznaczają nazwy „projekt” i „program”?	188
169. Jak są konstruowane i do czego służą wykresy Gantta?	189
170. Na jakiej zasadzie się opierają i do czego służą techniki sieciowe?	190
171. W czym są podobne i czym się różnią techniki CPM i PERT?	191
172. Jakie techniki informatyczne są stosowane przy projektowaniu przedsięwzięć?	192
173. Co oznacza pojęcie „analiza wartości” i do czego jest stosowana w zarządzaniu?	193
174. Czym się zajmuje dziedzina wiedzy określana terminem „badania operacyjne”?	194
175. Do czego jest stosowana w zarządzaniu teoria kolejek?	195
176. Na czym polega i jak jest rozwiązywany problem przewozów?	196
177. Co obejmuje metoda <i>Lean Management</i> ?	197
178. Czego dotyczy określenie „ <i>Business Processing Reengineering</i> ”?	198
179. Na czym polega filozofia <i>kaizen</i> ?	199
Etap czwarty – Realizacja planu	201
XI. Zarządzanie operacyjne	203
180. Co oznacza pojęcie „zarządzanie operacyjne” i jakie są jego cele?	203
181. Jakie są typowe systemy operacyjne stosowane w działalności produkcyjnej?	204
182. Jakie są zasady funkcjonowania taśmy produkcyjnej?	205
183. Jak usprawniono taśmowy system produkcji w ostatnich dziesięcioleciach?	206
184. Na czym polega produkcja gniazdowa?	207
185. Na czym polega produkcja ciągła?	208
186. Jak są tworzone plany produkcyjne?	209
187. Co oznacza pojęcie „wąskie gardło” i jak się je likwiduje?	210
188. Jakie kryteria rozstrzygają o przyjęciu do realizacji zlecenia produkcyjnego?	211

189. Na czym polega sterowanie operacyjne?	212
190. Jakie są dwa podstawowe systemy sterowania operacyjnego?	213
191. Co oznacza termin „kanban”?	214
192. Na czym polega metoda <i>Just in Time</i> ?	215
193. W jakich warunkach można stosować metodę <i>Just in Time</i> ?	216
194. Jakie koszty są zaliczane do grupy kosztów logistycznych?	217
195. Jakimi metodami ustala się wielkości zamówień?	218
196. Jakie podstawowe techniki wykorzystuje gospodarka zapasami?	219
197. Jakie są najczęstsze organizacyjne przyczyny nadmiernych kosztów operacyjnych?	220
198. Jakie typowe programy komputerowe są używane w zarządzaniu operacyjnym?	221
199. Na czym polega elastyczny i ruchomy czas pracy?	222
200. Na czym polega czterobrygadowy system pracy?	223
201. Jakie zadania można wykonywać za pomocą telepracy?	224
202. Do czego jest wykorzystywana japońska technika 5 S?	225

XII. Zarządzanie personelem 226

203. Jaką rolę odgrywają w zarządzaniu motywacja i motywowanie?	226
204. Czy w każdej sytuacji jest pożądana wysoka motywacja?	227
205. Co w zarządzaniu rozumie się przez pojęcie bodźców i jak się je klasyfikuje?	228
206. W jaki sposób zarządzanie wykorzystuje psychologiczne teorie motywacji?	229
207. Na czym polegają motywacyjne teorie treści?	230
208. Na czym polegają teorie procesu i jakie mają praktyczne zastosowanie?	231
209. Na czym polegają psychologiczne teorie wzmocnienia?	232
210. Co opisują teorie X-Y McGregora?	233
211. Czy kary i nagrody powinny być udzielane publicznie, czy poufnie?	234
212. Jakie funkcje pełni płaca robocza?	235
213. Dlaczego i w jaki sposób władze państwowe ingerują w wysokość płac pracowników?	236
214. Z ilu składników powinna się składać płaca robocza?	237
215. Jakie są podstawowe sposoby ustalania wysokości wynagrodzenia zasadniczego?	238
216. Jaką rolę w systemie wynagrodzeń odgrywa premia?	239
217. Czym się różni szkolenie zawodowe od doskonalenia zawodowego i jak się je planuje?	240
218. Jak organizatorzy szkoleń mogą wpływać na ich efektywność?	241
219. Co to jest przeniesienie pracownika i dlaczego jest stosowane?	242
220. Na czym powinna polegać polityka awansów i degradacji?	243
221. Jakie przyczyny i skutki dla organizacji mają absencja i fluktuacja kadr?	244
222. Co obejmuje pojęcie „zwolnienia grupowe” oraz jakie są ich typowe przyczyny i sposoby realizacji?	245
223. Co oznacza pojęcie „outplacement”?	246

XIII. Zarządzanie jakością 247

224. Jak we współczesnym zarządzaniu jest rozumiany termin „jakość”?	247
225. Jak się zmienia znaczenie jakości we współczesnej gospodarce?	248
226. Czy problemy jakości dotyczą tylko przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych?	249
227. Czym się różni kontrola jakości od zarządzania jakością?	250
228. Jaka relacja zachodzi między pojęciami „cena jakości” i „koszty jakości”?	251
229. Co się składa na koszty zapewnienia właściwej jakości?	252
230. Jakie są najważniejsze rodzaje kosztów spowodowanych brakami?	253
231. Co się może kryć pod określeniem „góra lodowa” kosztów jakości?	254
232. Dlaczego celowe jest jak najwcześniejsze wykrywanie braków?	255
233. Jakie techniki organizacyjne stosuje się w zarządzaniu jakością?	256

234. Co oznacza skrót TQM?	257
235. Jakie są podstawowe elementy TQM?	258
236. Na czym polegają koncepcje „łańcuchów jakości” i „kół jakości”?	259
237. Na czym polega system norm państwowych?	260
238. Co obejmuje i jak funkcjonuje system norm CE?	261
239. Na jakiej zasadzie funkcjonuje system norm ISO 9000...?	262
240. Na jakich zasadach się opiera system zapewnienia jakości HACCP?	263
XIV. Zjawiska nieformalne występujące w trakcie realizacji zadań.	264
241. Co się kryje pod pojęciem zjawisk nieformalnych?	264
242. Jakie role społeczne odgrywają pracownicy?	265
243. Jakie niebezpieczeństwa może nieść ze sobą proces grania ról społecznych?	266
244. Na czym polega przeciążenie rolami społecznymi?	267
245. Jak w zarządzaniu jest definiowane pojęcie „grupa społeczna”?	268
246. Czym się różnią, a w czym są podobne grupy formalne i nieformalne?	269
247. Jakie zagrożenia i korzyści się wiążą z funkcjonowaniem w organizacjach grup nieformalnych?	270
248. Jakie czynniki sprzyjają integracji grup społecznych, a jakie je dezintegrują?	271
249. Co oznacza pojęcie „konflikt organizacyjny” i jakie mogą być jego przyczyny?	272
250. Czym się różni podejście do konfliktów tradycyjne od podejścia interakcyjnego?	273
251. Jakie rodzaje konfliktów organizacyjnych można wyodrębnić ze względu na ich uczestników?	274
252. Czy w rozwoju konfliktów można wskazać jakieś ogólne prawidłowości?	275
253. Jak można zapobiegać niekorzystnym skutkom konfliktów?	276
254. Jakie są podstawowe metody rozwiązywania konfliktów?	277
255. Na czym polega zarządzanie przez konflikt?	278
256. Na czym polega i jakie ma znaczenie komunikacja pozawerbalna?	279
257. Na czym polega korupcja i jak można ją zwalczać?	280
258. Co oznacza prawniczy termin „mobbing”?	281
Etap piąty – Kontrola	283
XV. Kontrolowanie procesów rzeczowych i personalnych	285
259. Na czym polega realizacja funkcji kontrolnej w zarządzaniu?	285
260. Jakie rodzaje kontroli wyróżnia się ze względu na podmioty kontrolujące?	286
261. Co w zarządzaniu oznacza termin „audyt”?	287
262. Jakie czynniki ograniczają zakres i częstotliwość kontroli?	288
263. Jak się klasyfikuje kontrole ze względu na czas ich przeprowadzania i jakie są ich etapy?	289
264. Co oznaczają pojęcia „kontrola pełna”, „wyrwykowa”, „systematyczna” i „doraźna”?	290
265. Na czym polega i jakie ma zastosowanie <i>benchmarking</i> ?	291
266. Jaka jest typowa procedura <i>benchmarkingu</i> ?	292
267. Jakie są najpopularniejsze metody badania pracy?	293
268. Co jest istotą obserwacji pracy i jakie są jej rodzaje?	294
269. Jakie techniki obserwacji są stosowane na niskich szczeblach zarządzania?	295
270. Jakie cele ma obserwacja pracy na wysokich szczeblach zarządzania i jak bywa realizowana?	296
271. Jakie wyposażenie techniczne jest stosowane w badaniach pracy?	297
272. Jakie są przyczyny zniekształceń bieżących ocen pracowników?	298
273. Dlaczego celowe jest dokonywanie okresowych ocen pracowników?	299

274. Jakie warunki powinien spełniać efektywny system okresowych ocen pracowników?	300
275. Jakie narzędzia obiektywizacji ocen pracowników są stosowane najczęściej?	301
276. Czym się różnią funkcje ocen pracowników ewaluacyjna i rozwojowa?	302
XVI. Kontrola finansowa	303
277. Na czym polega i co obejmuje kontrola finansowa?	303
278. Na jakich podstawach prawnych i merytorycznych opiera się kontrola finansowa?	304
279. Jakie dokumenty mają zastosowanie w kontroli finansowej?	305
280. Na czym polega kontrola budżetowa i zarządzanie przez budżet?	306
281. Co się kryje pod określeniem „budżetowanie”?	307
282. Na czym polega metoda kosztów normatywnych?	308
283. Czy za pomocą ewidencji księgowej można wykluczyć nadużycia gospodarcze?	309
284. Czy prawidłowo prowadzona ewidencja księgowa umożliwia pełną kontrolę gospodarności?	310
285. Czy sposób prowadzenia ewidencji księgowej może ułatwić kontrolę zjawisk gospodarczych?	311
286. Czy układ kont księgowych może wpływać na łatwość kontroli zjawisk gospodarczych?	312
287. Jak rozwój informatyki wpłynął na sprawność i zakres kontroli finansowej?	313
288. Na czym polega audyt finansowy?	314
289. Z czego się składa sprawozdanie roczne organizacji gospodarczych?	315
290. Co zawiera informacja dodatkowa w sprawozdaniu rocznym organizacji?	316
291. Jak w zarządzaniu rozumiany jest termin „controlling”?	317
292. Co oznaczają pojęcia „wskaźnik” i „analiza wskaźnikowa”?	318
293. Jakie są najważniejsze wskaźniki gospodarcze?	319
294. Na czym polegają techniki wczesnego ostrzegania przed kryzysem?	320
295. W jaki sposób jest kontrolowany majątek rzeczowy organizacji?	321
Bibliografia	322
Akty prawne (stan na dzień 1 marca 2008 r.)	329
Indeks	330