

Spis treści

Wstęp	9
1. Wprowadzenie do technik menedżerskich i konsultingowych	13
1.1. Zmiana wymogiem współczesności	14
1.2. Paradoks Druckera	17
1.3. Model 7S jako metoda podejść do analizy i projektowania sukcesu	20
1.4. Zasada 20/80	21
2. Menedżer	25
2.1. Zarządzający jako zawód	25
2.2. Władza menedżera	26
2.3. Praca zarządzającego w firmie	28
2.4. Menedżer jako człowiek firmy	33
2.5. Podstawowe funkcje kierownicze	38
2.6. Menedżer w hierarchii służbowej	41
3. Wyznaczanie misji firmy	45
3.1. Rola misji w kierunkowaniu działań	45
3.2. Misja	46
3.3. Sposoby zapisywania misji	49
3.4. Rola misji w firmie gospodarczej	51
3.5. Rola misji w instytucjach administracji publicznej	52
4. Ustalanie celów i zadań	55
4.1. Istota celu	55
4.2. Określenie pojęć celu i zadania	58
4.3. Wytyczne do ustalania celów	61
4.4. Klasyfikacja celów	65
4.5. Formułowanie i zapisywanie celów	68
5. Zarządzanie przez delegowanie uprawnień	71
5.1. Przyczyny delegowania uprawnień	71

5.2. Warunki właściwego delegowania uprawnień	75
5.3. Wymagania co do miejsca delegowania	76
5.4. Obszar delegowania	78
5.5. Skupiać czy dzielić?	80
5.6. Podział uprawnień pomiędzy linią a sztabem	83
6. Tworzenie struktur organizacyjnych	85
6.1. Rola struktury w organizacji	85
6.2. Analiza i projektowanie struktury	86
6.3. Statyczne i dynamiczne podejście do analizy strukturalnej	86
6.4. Wyróżnianie struktury organizacji	87
6.5. Wytyczne do tworzenia struktury organizacyjnej	90
6.6. Warianty struktury organizacyjnej	91
7. Zarządzanie zasobami ludzkimi	99
7.1. Ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi w świecie	99
7.2. Zarządzanie zasobami ludzkimi a pojęcia pokrewne	105
7.3. Istota zarządzania zasobami ludzkimi	108
7.4. Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi	115
7.5. Typowe formy organizacyjne zarządzania zasobami ludzkimi	119
8. Zarządzanie nakazowe	123
8.1. Filozofia zarządzania nakazowego	123
8.2. Zasady metodyczne zarządzania nakazowego	125
8.3. Sposób wyznaczania celów	126
8.4. Negatywne skutki zarządzania nakazowego	126
9. Zarządzanie strategiczne	129
9.1. Istota zarządzania strategicznego	129
9.2. Proces zarządzania strategicznego	130
9.3. Analiza strategiczna	137
9.4. Plan strategiczny	149
9.5. Typowe strategie działania i rozwoju przedsiębiorstw	154
10. Zarządzanie problemami	161
10.1. Sytuacja problemowa	161
10.2. Problem	162
10.3. Metoda wyróżniona	165
10.4. Zespoły zadaniowe dla rozwiązywania problemów	167
10.5. Procedura rozwiązywania problemów	168
11. Zarządzanie czasem	171
11.1. Przyczyny marnowania czasu	171
11.2. Metody badania czasu pracy menedżerów	173

11.3. Typowe przejawy niesprawności w gospodarowaniu czasem menedżerów ...	175
11.4. Skutki i przyczyny niesprawności w gospodarowaniu czasem	179
11.5. Metody zarządzania czasem menedżera	182
11.6. Zasady planowania pracy własnej	183
11.7. Zasady organizacji pracy własnej	187
11.8. Zasady samokierowania	192
11.9. Zasady kontroli pracy własnej i wykorzystania czasu pracy	197
12. Zarządzanie inwestycjami	201
12.1. Istota i rodzaje inwestycji	201
12.2. Cykl inwestycyjny	204
12.3. Układ treści studium wykonalności (<i>feasibility study</i>)	215
13. Zarządzanie przez wyjątki	227
13.1. Sytuacja kierownika	227
13.2. Zasady metodyczne	229
13.3. Procedura wprowadzenia metody	231
14. Zarządzanie przez cele	235
14.1. Filozofia zarządzania przez cele	235
14.2. Zasady metodyczne ZPC	238
14.3. Uwarunkowania wprowadzania ZPC	248
14.4. Procedura realizacyjna	250
14.5. Przykład wprowadzania systemu ZPC	253
15. Sterowanie zmianą	259
15.1. Kształtowanie przyszłości – układ ssący lub tłoczący	260
15.2. Zmiana w układach organizacyjnych	261
15.3. Diagnozowanie mocy sprawczej organizacji	263
15.4. Projektowanie globalnej zmiany organizacyjnej	271
15.5. Procedura sterowania zmianami	275
15.6. Menedżer jako kreator zmiany	278
15.7. Przypadek diagnozy organizacyjnej poprzez modele decydentów	284
16. Prognozowanie konsekwencji zmiany – cykl życia organizacji	287
16.1. Filozofia cyklu życia organizacji	288
16.2. Rodzaje cykli w życiu firmy	290
16.3. Zachowania w krótkim cyklu życia organizacji	291
16.4. Cykl życia organizacji a rozwój firmy	301
17. Zarządzanie konfliktami	305
17.1. Istota konfliktu społecznego	305
17.2. Dynamika konfliktu społecznego	308
17.3. Rodzaje konfliktów społecznych	310

17.4. Przyczyny konfliktów społecznych w organizacjach	312
17.5. Skutki konfliktów społecznych w organizacji	313
17.6. Formy zarządzania konfliktami	316
17.7. Strategie pasywne wobec konfliktów	320
17.8. Strategie aktywne	323
17.9. Zasady wyboru strategii opanowania sytuacji konfliktowej	327
18. Zarządzanie stresem	329
18.1. Natura stresu	330
18.2. Reakcja stresowa – schemat ogólny	331
18.3. Stresory w pracy i życiu menedżera	334
18.4. Reakcje stresowe oraz negatywne skutki stresu	336
18.5. Sposoby postępowania wobec stresu	339
Literatura	353