

# SPIS TREŚCI

|                           |           |
|---------------------------|-----------|
| <b>Wprowadzenie .....</b> | <b>13</b> |
|---------------------------|-----------|

## **ROZDZIAŁ I**

### **ZARZĄDZANIE JAKO PRZEDMIOT BADAŃ ORGANIZACYJNYCH**

|                                   |           |
|-----------------------------------|-----------|
| <i>(Bolesław Rafał Kuc)</i> ..... | <b>17</b> |
|-----------------------------------|-----------|

|                                                                                         |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.1. Czym jest zarządzanie – czy tylko sekwencją funkcji?</b> .....                  | <b>19</b> |
| <b>1.2. Koncepcje zarządzania lat osiemdziesiątych</b> .....                            | <b>27</b> |
| <b>1.3. Zarządzanie jako proces wielofunkcyjny</b> .....                                | <b>32</b> |
| <b>1.4. Zarządzanie i pojęcia do niego zbliżone</b> .....                               | <b>35</b> |
| <b>1.5. Zarządzanie w ujęciu decyzyjnym (proces decyzyjny)</b> .....                    | <b>38</b> |
| <b>1.6. Wykorzystywanie zasobów (potencjałów) jako<br/>główny cel zarządzania</b> ..... | <b>45</b> |
| <b>1.7. Instrumenty, reguły i procedury w zarządzaniu</b> .....                         | <b>46</b> |
| <b>1.8. Pojęcia koncepcji, metod i technik zarządzania</b> .....                        | <b>53</b> |

## **ROZDZIAŁ II**

### **PLANOWANIE. KONCEPCJE I METODY**

|                                                                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>(Stanisław Homa, Zdzisław Piątkowski, Dorota Wójcik-Kośla,<br/>Anna Barulska, Stanisław Duchniewicz)</i> ..... | <b>63</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|

|                                                       |           |
|-------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2.1. Pojęcia podstawowe</b> .....                  | <b>66</b> |
| 2.1.1. Proces planowania .....                        | 66        |
| 2.1.2. Rodzaje planów .....                           | 73        |
| 2.1.3. Identyfikacja i formułowanie problemów .....   | 76        |
| <b>2.2. Metody planowania</b> .....                   | <b>79</b> |
| 2.2.1. Metody graficzne .....                         | 81        |
| 2.2.2. Metody scenariuszowe .....                     | 89        |
| 2.2.3. Metody analizy i rozwiązywania problemów ..... | 94        |
| 2.2.4. Metody heurystyczne .....                      | 100       |
| 2.2.5. Metody analizy portfelowej .....               | 104       |

|                                                                                |            |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.2.6. Metody analizy strategicznej .....                                      | 105        |
| 2.2.7. Metody prognozowania .....                                              | 118        |
| <b>2.3. Zarządzanie przez cele .....</b>                                       | <b>119</b> |
| <b>2.4. Zarządzanie czasem .....</b>                                           | <b>123</b> |
| <b>2.5. Zarządzanie jutra .....</b>                                            | <b>128</b> |
| 2.5.1. Zarządzanie jako przestarzała technologia .....                         | 129        |
| 2.5.2. Bariery dawnych kompromisów w zarządzaniu .....                         | 131        |
| 2.5.3. Nowe przeszkody w biznesie XXI wieku .....                              | 132        |
| 2.5.4. Wyjście poza ograniczenia dotychczasowych<br>paradygmatów .....         | 133        |
| 2.5.5. Innowacja zarządzania .....                                             | 134        |
| 2.5.6. Moc innowacji i zarządzania .....                                       | 136        |
| 2.5.7. Od innowacji do przewagi i dominacji .....                              | 137        |
| 2.5.8. Rodzaje innowacji – ich hierarchia .....                                | 139        |
| 2.5.9. Niezrozumiała dyskryminacja innowacji w dziedzinie<br>zarządzania ..... | 141        |

## ROZDZIAŁ III

### ORGANIZOWANIE – ISTOTA I ZAKRES

|                                                                                 |            |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>(Stanisław Duchniewicz)</i> .....                                            | 143        |
| <b>3.1. Zależności między planowaniem a organizowaniem .....</b>                | <b>145</b> |
| <b>3.2. Istota i definicja organizowania .....</b>                              | <b>145</b> |
| <b>3.3. Znaczenie i obszar organizowania<br/>(podrozdziały 3.4 – 3.7) .....</b> | <b>151</b> |
| <b>3.4. Projektowanie organizacji i jej struktury organizacyjnej .....</b>      | <b>154</b> |
| 3.4.1. Projekt organizacji i jej struktury .....                                | 154        |
| 3.4.2. Podstawowe elementy budowania organizacji .....                          | 154        |
| 3.4.3. Projektowanie organizacji .....                                          | 160        |
| 3.4.4. Zasady organizowania – projektowania<br>struktur organizacyjnych .....   | 162        |
| 3.4.5. Wymiary struktury organizacyjnej .....                                   | 167        |
| 3.4.6. Więzy organizacyjne – ważny element struktury .....                      | 169        |
| 3.4.7. Elementy strukturotwórcze .....                                          | 171        |
| 3.4.8. Projektowanie doskonałej struktury organizacyjnej .....                  | 173        |

---

|                                                                          |            |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.4.9. Restrukturyzacja: zmniejszanie organizacji .....                  | 175        |
| 3.4.10. Rodzaje struktur organizacyjnych .....                           | 176        |
| 3.4.11. Schemat organizacyjny .....                                      | 183        |
| 3.4.12. Nowe koncepcje struktur organizacyjnych .....                    | 185        |
| <b>3.5. Władza i autorytet .....</b>                                     | <b>188</b> |
| 3.5.1. Istota i rodzaje władzy .....                                     | 188        |
| 3.5.2. Autorytet jako postać władzy .....                                | 189        |
| 3.5.3. Władza liniowa, sztabowa i funkcjonalna .....                     | 189        |
| 3.5.4. Delegowanie władzy .....                                          | 190        |
| 3.5.5. Decentralizacja i centralizacja władzy – kryteria .....           | 191        |
| 3.5.6. Projektowanie zadań ze względu na władzę .....                    | 193        |
| <b>3.6. Zasoby ludzkie organizacji .....</b>                             | <b>194</b> |
| 3.6.1. Planowanie zasobów ludzkich .....                                 | 195        |
| 3.6.2. Rekrutacja .....                                                  | 196        |
| 3.6.3. Dobór .....                                                       | 196        |
| 3.6.4. Wprowadzenie do pracy .....                                       | 197        |
| 3.6.5. Szkolenie i doskonalenie .....                                    | 197        |
| 3.6.6. Ocena efektywności .....                                          | 197        |
| 3.6.7. Harwardzki model oceny skuteczności procesu GZL .....             | 197        |
| 3.6.8. Awanse, przeniesienia, degradowanie<br>i zwolnienia z pracy ..... | 198        |
| <b>3.7. Kierowanie zmianami organizacji i innowacjami .....</b>          | <b>198</b> |
| 3.7.1. Potrzeba i istota planowanej zmiany .....                         | 198        |
| 3.7.2. Tworzenie w organizacji klimatu<br>twórczości, innowacji .....    | 199        |
| 3.7.3. Niektóre wskazówki popierania<br>twórczości w organizacji .....   | 200        |
| 3.7.4. Współczesne pojęcie innowacji .....                               | 201        |
| 3.7.5. Efektywność decyzji innowacyjnych –<br>Prawo A. Judsona .....     | 201        |

**ROZDZIAŁ IV****ORGANIZOWANIE – WYBRANE KONCEPCJE I METODY**

|                                                                                                                              |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>(Stanisław Duchniewicz, Elżbieta Gąsior, Andrzej Mikołajczyk, Jerzy Osmelak, Grażyna Ratyńska, Adam Szpaderski)</i> ..... | <b>203</b> |
| <b>4.1. Podejście systemowe</b> <i>(Stanisław Duchniewicz)</i> .....                                                         | <b>205</b> |
| <b>4.2. Prakseologiczna teoria zarządzania</b><br><i>(Adam Szpaderski)</i> .....                                             | <b>209</b> |
| 4.2.1. Geneza i wczesny rozwój .....                                                                                         | 210        |
| 4.2.2. Przedmiot badania .....                                                                                               | 212        |
| 4.2.3. Aksjologia .....                                                                                                      | 213        |
| 4.2.4. Metodologia .....                                                                                                     | 216        |
| 4.2.5. Twierdzenia i aparatura pojęciowa .....                                                                               | 218        |
| 4.2.6. Fundusz wiedzy pragmatycznej .....                                                                                    | 220        |
| <b>4.3. Metoda prakseologiczna</b> <i>(Stanisław Duchniewicz)</i> .....                                                      | <b>223</b> |
| <b>4.4. Zarządzanie zmianą</b> <i>(Stanisław Duchniewicz)</i> .....                                                          | <b>239</b> |
| <b>4.5. Metoda zarządzania projektami</b> <i>(Andrzej Mikołajczyk)</i> .....                                                 | <b>245</b> |
| 4.5.1. Cykl życia i unikalność projektu .....                                                                                | 246        |
| 4.5.2. Struktura projektu i rodzaje projektów .....                                                                          | 248        |
| 4.5.3. Proces zarządzania projektem .....                                                                                    | 250        |
| 4.5.4. Wspomaganie zarządzania projektami .....                                                                              | 254        |
| <b>4.6. Zarządzanie wiedzą organizacji</b><br><i>(Stanisław Duchniewicz)</i> .....                                           | <b>255</b> |
| <b>4.7. Zarządzanie kulturą organizacji</b> <i>(Stanisław Duchniewicz)</i> .....                                             | <b>260</b> |
| <b>4.8. Koncepcja Mapy EQ</b> <i>(Stanisław Duchniewicz)</i> .....                                                           | <b>262</b> |
| <b>4.9. Metoda organizowania sukcesu – „7S”</b><br><i>(Stanisław Duchniewicz)</i> .....                                      | <b>268</b> |
| <b>4.10. Koncepcja i organizowanie metodą „Strategiczna Karta Wyników” (SKW)</b><br><i>(Stanisław Duchniewicz)</i> .....     | <b>270</b> |
| 4.10.1. Usprawnianie systemów monitorowania .....                                                                            | 277        |
| 4.10.2. Wdrażanie Strategicznej Karty Wyników .....                                                                          | 280        |
| <b>4.11. Metoda budowy organizacji wirtualnej</b><br><i>(Grażyna Ratyńska)</i> .....                                         | <b>282</b> |
| 4.11.1. Organizacje wirtualne (przedsiębiorstwa) .....                                                                       | 285        |

|                                                                                                              |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.11.2. Formy struktur firm wirtualnych .....                                                                | 287        |
| 4.11.3. Funkcjonowanie firmy wirtualnej,<br>aspekty prawne .....                                             | 288        |
| 4.11.4. Perspektywy i problemy rozwoju<br>organizacji wirtualnych .....                                      | 289        |
| <b>4.12. Koncepcja i metody budowy uczącej się<br/>organizacji (<i>Grażyna Ratyńska</i>) .....</b>           | <b>289</b> |
| 4.12.1. Organizacja inteligentna – ucząca się .....                                                          | 292        |
| 4.12.2. Wiedza w organizacji uczącej się .....                                                               | 293        |
| 4.12.3. Organizowanie i budowa struktury .....                                                               | 296        |
| 4.12.4. Metody pozyskiwania i uzupełniania wiedzy .....                                                      | 300        |
| <b>4.13. Metoda budowy organizacji sieciowej<br/>(<i>Stanisław Duchniewicz</i>) .....</b>                    | <b>301</b> |
| 4.13.1. Praca w układzie organizacji sieciowej .....                                                         | 303        |
| 4.13.2. Organizowanie struktur sieciowych .....                                                              | 304        |
| <b>4.14. Koncepcja, metoda budowy organizacji fraktalnej<br/>(<i>Stanisław Duchniewicz</i>) .....</b>        | <b>306</b> |
| <b>4.15. Organizowanie metodami racjonalizacji<br/>i oceny zasobów ludzkich (<i>Jerzy Osmelak</i>) .....</b> | <b>311</b> |
| 4.15.1. Metoda racjonalnego doboru kadr .....                                                                | 313        |
| 4.15.2. Metoda okresowych przeglądów<br>stanowisk pracy .....                                                | 315        |
| 4.15.3. Metody wartościowania pracy .....                                                                    | 316        |
| 4.15.4. Metoda oceny pracowników .....                                                                       | 323        |
| <b>4.16. Metody organizowania (procesowe)<br/>(<i>Stanisław Duchniewicz</i>) .....</b>                       | <b>330</b> |
| 4.16.1. Reengineering .....                                                                                  | 330        |
| 4.16.2. Benchmarking .....                                                                                   | 340        |
| 4.16.3. Outsourcing .....                                                                                    | 342        |
| 4.16.4. Lean management .....                                                                                | 348        |
| 4.16.5. Metoda „Time based management” .....                                                                 | 349        |
| <b>4.17. Koncepcje i metody zarządzania jakością<br/>(<i>Elżbieta Gąsior</i>) .....</b>                      | <b>353</b> |
| 4.17.1. Pojęcie jakości .....                                                                                | 353        |
| 4.17.2. Istota zarządzania jakością .....                                                                    | 355        |

|                                                                                                            |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.17.3. Jakość usług medycznych .....                                                                      | 356        |
| 4.17.4. Jakość usług szpitala – akredytacja .....                                                          | 358        |
| 4.17.5. ISO – geneza .....                                                                                 | 362        |
| 4.17.6. Wymagania normy ISO 9001:2000 .....                                                                | 364        |
| 4.17.7. Proces certyfikacji Systemu<br>Zarządzania Jakością (SZJ) .....                                    | 364        |
| 4.17.8. Powody wdrażania systemów jakości .....                                                            | 366        |
| <b>4.18. Metoda SIX SIGMA (Stanisław Duchniewicz) .....</b>                                                | <b>367</b> |
| <b>4.19. Koncepcja partnerstwa publiczno-prywatnego<br/>(Stanisław Duchniewicz) .....</b>                  | <b>373</b> |
| 4.19.1. Geneza partnerstwa publiczno-prywatnego .....                                                      | 374        |
| 4.19.2. Zarys historyczny zarządzania partnerstwem<br>publiczno-prywatnym .....                            | 376        |
| 4.19.3. Specyfika zarządzania partnerstwem<br>publiczno-prywatnym .....                                    | 381        |
| 4.19.4. Etapy zarządzania poprzez procedurę zamówień<br>publicznych i partnerstwo publiczno-prywatne ..... | 383        |
| 4.19.5. Przykłady zarządzania partnerstwem<br>publiczno-prywatnym w Polsce .....                           | 384        |

## ROZDZIAŁ V

### KONCEPCJE I METODY MOTYWOWACJI

|                                                                    |            |
|--------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>(Stanisław Duchniewicz, Zygmunt Wediuk, Andrzej Wilk)</i> ..... | <b>387</b> |
|--------------------------------------------------------------------|------------|

|                                                                                                        |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>5.1. Koncepcje motywacji we współczesnych<br/>organizacjach (Zygmunt Wediuk) .....</b>              | <b>389</b> |
| 5.1.1. Wprowadzenie .....                                                                              | 389        |
| 5.1.2. O motywacji i pracy zorganizowanej .....                                                        | 391        |
| 5.1.3. Czy manipulacja to także motywacja? .....                                                       | 394        |
| 5.1.4. Dylematy z motywacją zarządzających .....                                                       | 395        |
| 5.1.5. Sprawne zarządzanie przedsiębiorstwem – koniecznym<br>warunkiem skutecznej motywacji .....      | 396        |
| 5.1.6. Sprawne przedsiębiorstwo efektem właściwie<br>rozumianej i realizowanej funkcji motywacji ..... | 402        |
| 5.1.7. Rodowód współczesnej kierowniczej<br>funkcji motywowania .....                                  | 405        |
| 5.1.8. Problemy do dyskusji i ćwiczeń seminaryjnych .....                                              | 409        |

**5.2. Modele i metody motywowania**

|                                                                                                 |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>(Stanisław Duchniewicz)</i> .....                                                            | <b>410</b> |
| 5.2.1. Pojęcie i znaczenie motywacji<br>w efektywnym zarządzaniu .....                          | 412        |
| 5.2.2. Modele motywacji .....                                                                   | 414        |
| 5.2.3. Metody i techniki motywacji .....                                                        | 415        |
| 5.2.4. Płaca jako element motywacyjny wpływający<br>na modyfikację zachowań pracowniczych ..... | 435        |
| 5.2.5. Niematerialne czynniki motywowania .....                                                 | 438        |
| 5.2.6. Nagrody i kary .....                                                                     | 443        |
| 5.2.7. Model skutecznej motywacji .....                                                         | 446        |

**5.3. Systemy wynagrodzeń – nowe kierunki i formy**

|                                                                                                                       |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>(Andrzej Wilk)</i> .....                                                                                           | <b>447</b> |
| 5.3.1. Kafeteryjny system wynagradzania .....                                                                         | 448        |
| 5.3.2. Szerokie kategorie – <i>multiskilled</i> .....                                                                 | 448        |
| 5.3.3. Kryteria wyboru systemu wynagrodzeń .....                                                                      | 448        |
| 5.3.4. System płacy uzależnionej od<br>wyników pracy w firmie (organizacji) .....                                     | 449        |
| 5.3.5. System partycypacji pracownika w zyskach<br>lub w korzyściach, akcjonariat pracowniczy.<br>Plan Scanlona ..... | 451        |
| 5.3.6. System wynagradzania za wiedzę i umiejętności .....                                                            | 453        |

**ROZDZIAŁ VI****KREATYWNA ROLA KONTROLI W ZARZĄDZANIU**

|                                                                    |            |
|--------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>(Bolesław Rafał Kuc)</i> .....                                  | <b>455</b> |
| 6.1. Zmiany w zarządzaniu determinują zmiany w kontroli .....      | 457        |
| 6.2. Oczekiwania wobec funkcji kontrolnej w zarządzaniu .....      | 459        |
| 6.3. Kontrola w roli instrumentu prewencyjnego .....               | 463        |
| 6.4. Formy kontroli organizacyjnej .....                           | 465        |
| 6.5. Popularność „jednominutowego”<br>zarządzania i kontroli ..... | 469        |
| 6.6. Minimalizacja interwencji i inwigilacja czysta .....          | 471        |
| 6.7. Zarządzanie przez wyjątki .....                               | 472        |
| 6.8. Zarządzanie przez kontroling .....                            | 475        |

|                                                                             |            |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>6.9. Kontrola przez punkty strategiczne .....</b>                        | <b>478</b> |
| <b>6.10. Skuteczność systemu kontroli we współczesnym zarządzaniu .....</b> | <b>485</b> |
| <b>6.11. Samokontrola – ryzyko, które warto podjąć .....</b>                | <b>489</b> |

## **ROZDZIAŁ VII**

### **AUDYT WEWNĘTRZNY JAKO NOWOCZESNY INSTRUMENT ZARZĄDZANIA I KONTROLI**

|                                                                                               |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>(Bolesław Rafał Kuc)</i> .....                                                             | <b>495</b> |
| <b>7.1. Kryzys kontroli wewnętrznej .....</b>                                                 | <b>497</b> |
| <b>7.2. Nowe narzędzia zarządzania i kontroli: kontroling i audyt wewnętrzny .....</b>        | <b>500</b> |
| <b>7.3. Geneza i znaczenie audytu wewnętrznego .....</b>                                      | <b>502</b> |
| <b>7.4. Różnica między audytem a kontrolą .....</b>                                           | <b>506</b> |
| <b>7.5. Warunki sprawności audytu .....</b>                                                   | <b>511</b> |
| 7.5.1. Czynności przedaudytowe: planowanie i programowanie .....                              | 511        |
| 7.5.2. Czynności operacyjne poprzedzające audyt .....                                         | 517        |
| 7.5.3. Właściwy proces audytowania .....                                                      | 521        |
| 7.5.4. Audyt sprawdzający .....                                                               | 525        |
| <b>7.6. Audytor wewnętrzny: nowy zawód – stara wiedza .....</b>                               | <b>527</b> |
| 7.6.1. Audytor wewnętrzny – diagnosta i kontroler .....                                       | 528        |
| 7.6.2. Szacowanie ryzyka – najważniejszą umiejętnością audytora .....                         | 530        |
| <b>7.7. Audyt wewnętrzny a zarządzanie ryzykiem – wyzwania nowoczesnego zarządzania .....</b> | <b>535</b> |

## **ROZDZIAŁ VIII**

### **EFEKTYWNOŚĆ ZARZĄDZANIA**

|                                                    |            |
|----------------------------------------------------|------------|
| <i>(Marek Pawłowski)</i> .....                     | <b>541</b> |
| <b>8.1. Efektywność – pojęcia podstawowe .....</b> | <b>543</b> |
| <b>8.2. Efektywność ekonomiczna .....</b>          | <b>546</b> |
| <b>8.3. Efektywność organizacyjna .....</b>        | <b>550</b> |



---

|                                                                                                                        |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>8.4. Efektywność menedżerska .....</b>                                                                              | <b>559</b> |
| <b>8.5. Podnoszenie efektywności organizacji .....</b>                                                                 | <b>566</b> |
| <b>8.6. Efektywność planowania .....</b>                                                                               | <b>572</b> |
| <b>8.7. Efektywność decyzji .....</b>                                                                                  | <b>579</b> |
| <b>8.8. Efektywne organizowanie – projektowanie pracy .....</b>                                                        | <b>584</b> |
| 8.8.1. Efektywne koordynowanie .....                                                                                   | 586        |
| 8.8.2. Efektywność rekrutacji .....                                                                                    | 587        |
| 8.8.3. Efektywność metod selekcji .....                                                                                | 589        |
| 8.8.4. Ocena efektywności szkolenia .....                                                                              | 591        |
| 8.8.5. System zarządzania efektywnością .....                                                                          | 592        |
| 8.8.6. Ocena efektywności .....                                                                                        | 595        |
| 8.8.7. Efektywny (skuteczny) styl kierowania .....                                                                     | 598        |
| 8.8.8. Efektywne zarządzanie czasem .....                                                                              | 602        |
| <b>8.9. Efektywność motywacji .....</b>                                                                                | <b>606</b> |
| <b>8.10. Efektywność procesu kontroli .....</b>                                                                        | <b>611</b> |
| <b>8.11. Metody i techniki usprawniające pracę kierowniczą<br/>    oraz podnoszące efektywność procesu pracy .....</b> | <b>615</b> |
| <b>Podsumowanie redakcyjne .....</b>                                                                                   | <b>621</b> |
| <b>Bibliografia .....</b>                                                                                              | <b>629</b> |