
SPIS TREŚCI

PRZEDMOWA 13

Część I WPROWADZENIE

ROZDZIAŁ 1 KIEROWANIE I KIEROWNICY 19

Organizacje i potrzeba kierowania	20
Proces kierowania	24
Rodzaje kierowników	31
Poziom zarządzania a umiejętności	32
Wyzwania stawiane kierownikom	34
<i>Poza rok 2000. Potrzeba nowych kierowników</i>	38
Podsumowanie	39
Pytania kontrolne	39

ROZDZIAŁ 2 EWOLUCJA TEORII ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA 41

Henry Ford — apostoł masowej produkcji	42
Dawne poglądy na kierowanie	43
Dlaczego studiować teorię zarządzania?	44
Ewolucja teorii zarządzania	47
Szkoła naukowej organizacji pracy	48
Szkoła klasycznej teorii organizacji	51
Szkoła behawioralna: organizacja to ludzie	57

Szkoła ilościowa	61
Współczesne kierunki w teorii zarządzania	62
Kierunek systemowy	63
Kierunek sytuacyjny	66
Wchodzenie w okres dynamicznego zaangażowania	67
<i>Poza rok 2000. Przedsiębiorstwo składające się z biznesmenów</i>	71
Podsumowanie	73
Pytania kontrolne	74

Część II ZARZĄDZANIE W XXI WIEKU

ROZDZIAŁ 3 ŚRODOWISKO ORGANIZACJI I ŚRODOWISKO NATURALNE 77

Znaczenie środowiska organizacji i środowiska naturalnego	78
Środowisko organizacji	79
Elementy o bezpośrednim oddziaływaniu	80
Sterowanie różnorodnymi stosunkami z interesariuszami	89
Elementy o pośrednim oddziaływaniu	90
Środowisko naturalne	97
Reagowanie na otoczenie i na środowisko naturalne	105
Podsumowanie	106
Pytania kontrolne	107

ROZDZIAŁ 4 ODPOWIEDZIALNOŚĆ SPOŁECZNA I ETYKA 109

Etyka i odpowiedzialność społeczna w dniu dzisiejszym	110
Zmieniająca się koncepcja odpowiedzialności społecznej	111
Przesunięcie w kierunku etyki	118
Instrumenty etyki	121
Wyzwanie relatywizmu	130
Podsumowanie	133
Pytania kontrolne	134

ROZDZIAŁ 5 GLOBALIZACJA A ZARZĄDZANIE 135

Co oznacza termin „globalizacja”?	137
Globalizacja i konkurencja	140
Jak władze państwowe wpływają na konkurencyjność?	141
Zmieniająca się scena międzynarodowa	144
Krótką historia współczesnej globalizacji	150
Praktyka globalnego zarządzania	155
Podsumowanie	162
Pytania kontrolne	163

ROZDZIAŁ 6 TWORZENIE I PRZEKSZTAŁCANIE ORGANIZACJI 165

Drobna przedsiębiorczość	166
Co oznacza przedsiębiorczość?	168
Znaczenie przedsiębiorczości	170
Przedsiębiorca	174
Przekształcanie organizacji	178
<i>Poza rok 2000. Reengineering — radykalne przeprojektowanie korporacji</i>	181
Podsumowanie	182
Pytania kontrolne	184

ROZDZIAŁ 7 KULTURA I WIELOKULTUROWOŚĆ 185

Definiowanie kultury w organizacji	186
Kultura organizacji a efektywność	192
Od kultury do wielokulturowości	197
Wielokulturowość a powodzenie organizacji	205
<i>Poza rok 2000. Nowe wymiary różnorodności kulturowej w przyszłości</i>	208
Podsumowanie	210
Pytania kontrolne	211

ROZDZIAŁ 8 JAKOŚĆ 212

Definiowanie jakości	213
Historia jakości	215
Czternaście wskazań Deminga	219
Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM): podstawowe koncepcje	224
<i>Poza rok 2000. Tom Peters i „poza jakość”</i>	230
Podsumowanie	232
Pytania kontrolne	233

Część III PLANOWANIE

ROZDZIAŁ 9 PODEJMOWANIE DECYZJI 237

Czas i stosunki między ludźmi w podejmowaniu decyzji	238
Rozpoznawanie problemów i dostrzeganie okazji	239
Decyzja o decydowaniu	242
Istota podejmowania decyzji kierowniczych	244
Racjonalny model podejmowania decyzji	248
Model racjonalny widziany z odpowiedniej perspektywy	253
<i>Poza rok 2000. Decydowanie dostosowawcze</i>	256



Podsumowanie	258
Pytania kontrolne	259

ROZDZIAŁ 10 PLANOWANIE I ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE 261

Planowanie: przegląd ogólny	262
Znaczenie planowania w organizacjach	263
Różnice między planami strategicznymi a planami operacyjnymi	265
Ewolucja pojęcia strategii	266
Różne poziomy strategii	269
Treść strategii korporacji	272
<i>Poza rok 2000. Strategia kolektywna</i>	277
Podsumowanie	278
Pytania kontrolne	280

ROZDZIAŁ 11 WDRAŻANIE STRATEGII 281

Wzajemne dostosowanie struktury i strategii	283
Instytucjonalizacja strategii	289
Operacjonalizacja strategii	290
Stosowanie procedur do wdrażania strategii	293
<i>Poza rok 2000. Ponowne rozważenie kwestii nagród i zachęt</i>	298
Podsumowanie	300
Pytania kontrolne	302

Część IV ORGANIZOWANIE

ROZDZIAŁ 12 PROJEKTOWANIE ORGANIZACJI I JEJ STRUKTURA 305

Projekt organizacji i struktura organizacyjna	306
Cztery podstawowe elementy budowania organizacji	306
Projektowanie organizacji	316
Zmniejszanie organizacji	319
Rodzaje struktur organizacyjnych	322
<i>Poza rok 2000. Organizacja i dezorganizacja</i>	328
Podsumowanie	331
Pytania kontrolne	333

ROZDZIAŁ 13 WŁADZA I AUTORYTET 334

Władza	335
Aspekty władzy związane z kulturą	337
Autorytet	342
Władza liniowa, sztabowa i funkcjonalna	346

Delegowanie	348
Decentralizacja i centralizacja	351
Projektowanie zadań	355
<i>Poza rok 2000. Reguły i samokrytyczne zarządzanie</i>	359
Podsumowanie	361
Pytania kontrolne	363

ROZDZIAŁ 14 GOSPODAROWANIE ZASOBAMI LUDZKIMI 365

Stosunki międzyludzkie w korporacji Sony	366
Proces gospodarowania zasobami ludzkimi: pogląd tradycyjny	368
Planowanie zasobów ludzkich	369
Rekrutacja	371
Dobór	374
Wprowadzenie do pracy	377
Szkolenie i doskonalenie	378
Ocena efektywności	383
Awanse, przeniesienia, degradowanie i zwolnienia z pracy	386
Gospodarowanie zasobami ludzkimi a strategia	389
<i>Poza rok 2000. Opisy stanowisk i co dalej?</i>	393
Podsumowanie	395
Pytania kontrolne	397

ROZDZIAŁ 15 KIEROWANIE ZMIANAMI ORGANIZACYJNYMI I INNOWACJĄ 398

Dlaczego planowa zmiana jest potrzebna?	399
Model procesu zmian	402
Rodzaje planowych zmian	406
Doskonalenie organizacji	408
<i>Poza rok 2000. Zmiany techniczne w miejscu pracy</i>	418
Podsumowanie	420
Pytania kontrolne	422

Część V PRZEWODZENIE

ROZDZIAŁ 16 MOTYWACJA 425

Wyzwania związane z motywacją	426
Przegląd teorii motywacji	428
Współczesne poglądy na motywację	430
<i>Poza rok 2000. Luka pokoleniowa</i>	447
Podsumowanie	449
Pytania kontrolne	450

ROZDZIAŁ 17 PRZYWÓDZTWO 452

- Definicja przywództwa 453
- Poszukiwanie cech przywódczych 454
- Behawioralne podejście do przywództwa 456
- Sytuacyjne podejście do przywództwa 462
- Podejście behawioralne Kouzesa–Posnera: znów dynamiczne zaangażowanie 472
- Przyszłość teorii przywództwa 473
- Poza rok 2000.* Max Depree 476
- Podsumowanie 477
- Pytania kontrolne 478

ROZDZIAŁ 18 ZESPOŁY I PRACA ZESPOŁOWA 480

- Rodzaje zespołów 481
- Cechy zespołów 487
- Jak doprowadzać do skutecznego funkcjonowania zespołu 496
- Poza rok 2000.* Praca zespołowa: nowy paradygmat organizacyjny 502
- Podsumowanie 503
- Pytania kontrolne 505

ROZDZIAŁ 19 KOMUNIKACJA I NEGOCJOWANIE 506

- Znaczenie skutecznej komunikacji 507
- Komunikacja interpersonalna 508
- Usprawnianie procesów komunikacji 511
- Komunikacja w organizacjach 515
- Komunikowanie się organizacji z otoczeniem 520
- Korzystanie z umiejętności komunikowania się: negocjowanie w celu kierowania konfliktami 521
- Trwałość wyników negocjacji 524
- Poza rok 2000.* Technika i nowe sposoby komunikacji 528
- Podsumowanie 531
- Pytania kontrolne 532

Część VI KONTROLOWANIE

ROZDZIAŁ 20 SKUTECZNA KONTROLA 537

- Znaczenie kontroli 538
- Projektowanie systemów kontroli 543
- Instrumenty kontroli finansowej 544

Metody kontroli budżetowej	548
Rodzaje budżetów	552
Rewizja	555
<i>Poza rok 2000. Kontrola w świecie dynamicznego zaangażowania</i>	557
Podsumowanie	558
Pytania kontrolne	559

ROZDZIAŁ 21 KIEROWANIE OPERACJAMI 561

System operacyjny: model	562
Znaczenie kierowania operacjami	564
Projektowanie systemów operacyjnych	571
Decyzje dotyczące planowania operacyjnego i kontroli	580
<i>Poza rok 2000. Usługi i „to, co idzie dobrze”</i>	583
Podsumowanie	584
Pytania kontrolne	586

ROZDZIAŁ 22 SYSTEMY INFORMACYJNE 587

Informacja i kontrola	588
Systemy informowania kierownictwa	590
Wdrażanie skomputeryzowanego SIK	595
Wdrażanie systemu i jego bezpieczeństwo	596
Twórcze korzystanie z komputera przez ostatecznego użytkownika	597
<i>Poza rok 2000. Infostrada w budowie</i>	600
Podsumowanie	604
Pytania kontrolne	605

SŁOWNIK POJĘĆ	607
---------------	-----

SKOROWIDZ	634
-----------	-----