

Spis treści

Przedmowa	17
Jakie były założenia przy pisaniu tej książki?	17
Co nowego w trzecim wydaniu?	19
Podziękowania	20
Krótkie uwagi dla studentów	22

część I

Wprowadzenie

rozdział 1

Kierownicy i zarządzanie	27
Kim są kierownicy i gdzie pracują?	29
Jakie są trzy wspólne cechy wszystkich organizacji?	29
Czym kierownicy różnią się od wykonawców?	30
Jakie tytuły nadaje się kierownikom w organizacjach?	31
Czym jest zarządzanie i co robią kierownicy?	32
Jak definiujemy zarządzanie?	32
Czym jest proces zarządzania?	34
Jakie role pełni kierownik?	36
Czy zadania kierownika są uniwersalne?	36
Jakie umiejętności i kompetencje mają skuteczni kierownicy?	41
Jak rynek ocenia kierowników?	44
Po co uczyć się zarządzania?	46
Jakie są związki zarządzania z innymi dyscyplinami?	47
Jakie korzyści mogą odnosić studenci zarządzania z przedmiotów humanistycznych i nauk społecznych?	48

moduł historyczny

Historyczne źródła praktyki zarządzania

Era poprzedzająca współczesność	58
Co wniósł Adam Smith do dziedziny zarządzania?	59
W jaki sposób rewolucja przemysłowa wpłynęła na praktykę zarządzania?	59

Wkład klasyków	60
Co wniósł Frederick Taylor?	60
Kto jeszcze wniósł istotny wkład do naukowej organizacji pracy?	62
Dlaczego naukowemu zarządzaniu poświęcono tyle uwagi?	64
Co do teorii zarządzania wnieśli Henri Fayol i Max Weber?	64
Jaki był wkład teoretyków ogólnej administracji do praktyki zarządzania?	66
Kierunek: zasoby ludzkie	67
Kim byli pierwsi zwolennicy kierunku zasobów ludzkich?	67
Jaka była droga do sławy Roberta Owena?	67
Z czego zasłynął Hugo Munsterberg?	68
Co wniosła Mary Parker Follett do praktyki zarządzania?	68
Kim był Chester Barnard?	69
Czym były eksperymenty Hawthorne?	69
Na czym polegało znaczenie ruchu stosunków międzyludzkich w historii zarządzania?	71
Jaka jest nić przewodnia łącząca zwolenników ruchu stosunków międzyludzkich?	73
Kim byli teoretycy nauk behawioralnych?	73
Kierunek ilościowy	73
Jak wydarzenia społeczne wpływają na kierunki w zarządzaniu?	75
Co spowodowało pojawienie się kierunku klasycznego?	75
Co spowodowało pojawienie się kierunku zasobów ludzkich?	76
Co spowodowało pojawienie się kierunku ilościowego?	77
Studia nad zarządzaniem w dniu dzisiejszym	77
Czym jest traktowanie zarządzania jako procesu?	78
W jaki sposób podejście systemowe może zintegrować koncepcje zarządzania?	78
Czym jest podejście sytuacyjne w badaniach nad zarządzaniem?	80
rozdział 2	
Zarządzanie w dzisiejszym świecie	83
Zmieniająca się gospodarka	85
Globalny rynek	88
W jaki sposób globalizacja wpływa na organizację?	90
Jakie są skutki globalizacji dla kierowników?	91
Nacisk na technikę	94
W jaki sposób organizacja korzysta z techniki informacyjnej?	95
Jak technika zmienia pracę kierownika?	97

Czego społeczeństwo oczekuje od organizacji i ich menedżerów?	98
W jaki sposób organizacje w swojej działalności wykazują się odpowiedzialnością społeczną?	101
Jak zwiększa się odpowiedzialność społeczna menedżerów?	102
Dlaczego kładzie się nacisk na ducha przedsiębiorczości?	104
Jaka będzie siła robocza w 2010 r.?	105
Jak różnorodność wywiera wpływ na organizacje?	106
W jaki sposób doprowadza się do większej wrażliwości kierowników na różnice?	107
Jak organizacje zapewniają panowanie klientom?	108
Czy organizacje cechuje zwiększona troska o jakość?	108
Kiedy kierownicy muszą myśleć w kategoriach skokowych zmian zamiast ciągłego doskonalenia?	111
Dlaczego organizacje masowo zwalniają pracowników?	112
W jaki sposób organizacje tworzą elastyczne i szybkie systemy reagowania?	113
Dlaczego organizacje coraz częściej korzystają z doraźnej siły roboczej?	114
Jakie problemy wiążą się z zatrudnianiem pracowników doraźnych?	115

część II

Planowanie i Zarządzanie

Planowanie

rozdział 3

Podstawy planowania	129
Definicja planowania	131
Planowanie w środowiskach niepewnych	131
Dlaczego kierownicy powinni planować w sposób sformalizowany?	132
Co w planowaniu sformalizowanym jest przedmiotem krytyki?	133
Czy planowanie zwiększa efektywność organizacji?	135
Typy planów	136
Pod jakimi względami planowanie strategiczne różni się od planowania taktycznego?	136
Jakie są ramy czasowe planów?	137
Na czym polega różnica między planami szczegółowymi a planami kierunkowymi?	137
Czym różnią się plany jednorazowe od planów trwale obowiązujących?	138
Zarządzanie przez cele (ZPC)	139
Czym jest ZPC?	139
Jakie są wspólne elementy programów ZPC?	140
Czy ZPC jest skuteczne?	141

W jaki sposób ustala się cele pracowników?	142
Czy istnieją ujemne strony wyznaczania celów?	143
Znaczenie strategii organizacji	144
Strategiczne ramy odniesienia: wybór niszy	145
W jaki sposób funkcjonuje proces strategicznego zarządzania?	145
Jakie są główne działania w procesie strategicznego zarządzania?	149
Czym jest analiza SWOT?	151
Jak formułuje się strategię?	152
Co się dzieje po sformułowaniu strategii?	157
Jakość jako broń strategiczna	157
W jaki sposób analiza porównawcza może się przyczynić do podwyższania jakości?	158
Czym jest seria ISO 9000?	159
W jaki sposób osiągnięcie sześciu sigma oznacza jakość?	161
Przedsiębiorczość: szczególny przypadek strategicznego planowania	163
Czym jest przedsiębiorczość?	163
Czy przedsiębiorcy mają podobne cechy?	164
Jak wypada porównanie przedsiębiorców z tradycyjnymi kierownikami?	165
 rozdział 4	
Podstawy podejmowania decyzji	173
Proces podejmowania decyzji	175
Co określa problem decyzyjny?	176
Co jest istotne w procesie podejmowania decyzji?	177
W jaki sposób decydent przypisuje wagi do kryteriów?	177
Co wyznacza „najlepszy” wybór?	179
Czym jest wdrażanie decyzji?	180
Jaki jest ostatni etap w procesie decyzyjnym?	180
Podejmowanie decyzji: model racjonalny	180
Realny świat decyzji kierowniczych: modyfikacja modelu racjonalnego	181
Czym jest ograniczona racjonalność?	182
Czy w procesie podejmowania decyzji występują podobne błędy?	184
Podejmowanie decyzji: podejście sytuacyjne	186
W jaki sposób problemy się różnią?	187
Na czym polega różnica między decyzjami zaprogramowanymi a decyzjami nie zaprogramowanymi?	187
Czym są procedury, reguły i obowiązujące zasady postępowania?	188
Co to są decyzje nie zaprogramowane?	190
W jaki sposób można integrować problemy, rodzaje decyzji i szczeble hierarchii w organizacji?	190

Style podejmowania decyzji	191
Podejmowanie decyzji w grupach	193
Jakie są zalety grupowego podejmowania decyzji?	193
Jakie są wady grupowego podejmowania decyzji?	194
Kiedy grupy są najskuteczniejsze?	196
Jak można ulepszyć grupowe podejmowanie decyzji?	196
Kultura narodowa a proces podejmowania decyzji	198

moduł ilościowy

Ilościowe narzędzia podejmowania decyzji

Macierze wypłat	208
Drzewa decyzyjne	209
Analiza punktu równowagi kosztów i przychodów	211
Analiza wskaźnikowa	213
Programowanie liniowe	215
Teoria kolejek	217
Ekonomiczna wielkość partii	218

część III

Organizowanie

rozdział 5

Podstawowe rozwiązania organizacyjne	223
Elementy struktury organizacyjnej	226
Co to jest specjalizacja pracy?	226
Czym jest droga służbowa?	228
Czym jest rozpiętość kierowania?	228
Co to są autorytet formalny i odpowiedzialność?	229

Czym różni się centralizacja od decentralizacji?	235
Czy potrafisz określić pięć sposobów dzielenia organizacji?	236
Zmienne sytuacyjne wpływające na strukturę	240
Pod jakimi względami organizacja mechanistyczna różni się od organizacji organicznej?	240
W jaki sposób strategia wpływa na strukturę?	241
Jak rozmiary organizacji wpływają na strukturę?	242
W jaki sposób technologia wpływa na strukturę?	243
Jak środowisko wpływa na strukturę?	244
Rozwiązania organizacyjne w praktyce	244
Co to jest struktura prosta?	244
Co rozumiemy przez biurokrację?	245
Czy można w organizacji utrzymać zalety biurokracji, a wyeliminować jej wady?	246
Co to są struktury zespołowe?	248
Jak funkcjonuje organizacja bez granic?	249
Kultura organizacji	250
Co to jest kultura organizacji?	251
Jak można szacować kulturę organizacji?	251
Z czego bierze się kultura organizacji?	252
W jaki sposób kultura wpływa na strukturę?	253
 rozdział 6	
Dobór personelu i zarządzanie zasobami ludzkimi	261
Kierownicy a proces zarządzania zasobami ludzkimi	263
Prawne otoczenie ZZL	265
Planowanie zatrudnienia	267
W jaki sposób organizacja szacuje bieżące zasoby ludzkie?	267
Jak określa się zapotrzebowanie na pracowników w przyszłości?	268
Rekrutacja i dobór pracowników	269
Skąd kierownik rekrutuje kandydatów?	269
Czy istnieje podstawowa metoda doboru kandydatów do pracy?	271
Jaka jest skuteczność testów i rozmów kwalifikacyjnych jako instrumentów doboru?	273
Wprowadzenie do pracy, szkolenie i doskonalenie	277
Jak wprowadza się nowo zatrudnionych do organizacji?	278
Czym jest szkolenie pracowników?	278
Zarządzanie efektywnością	281
Co to jest system zarządzania efektywnością?	282
Co się dzieje, kiedy efektywność jest niezadowolająca?	285

Wynagrodzenia i świadczenia	286
W jaki sposób określa się poziomy płac?	287
Dlaczego organizacje zapewniają pracownikom świadczenia?	288
Współczesne zagadnienia zarządzania zasobami ludzkimi	288
W jaki sposób można sobie radzić z różnorodnością siły roboczej?	288
Czym jest molestowanie seksualne?	289
W jaki sposób organizacje mogą być przyjazne dla rodzin?	292
Czy może istnieć współpraca między związkami zawodowymi a kierownictwem?	293
Czy kierownicy mogą zapobiec przemocy w miejscu pracy?	295
W jaki sposób osoby pozostające w pracy reagują na zwolnienia grupowe?	297

moduł kariery

Podjęmowanie decyzji o karierze zawodowej	306
Wejście do organizacji	308
Gdzie w Internecie można znaleźć ogłoszenia o wolnych miejscach pracy?	308
Jak przygotować résumé?	309
Jak zabłysnąć w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej?	312
Co można zaproponować w sprawie skutecznej kariery kierowniczej?	314

rozdział 7

Kierowanie zmianą i innowacjami	321
Czym jest zmiana?	323
Jakie siły zewnętrzne wywołują konieczność zmian?	324
Jakie siły wewnętrzne wywołują konieczność zmian?	324
W jaki sposób kierownik może pełnić rolę agenta zmiany?	325
Dwa spojrzenia na proces zmiany	326
Czy każdy kierownik ma do czynienia ze światem nieustannych, chaotycznych zmian?	328
Zmiany w organizacji a opór jej członków	329
Dlaczego ludzie sprzeciwiają się zmianom?	330
Jakie są techniki osłabiania oporów wobec zmian w organizacji?	332
Wprowadzanie zmian w organizacji	333
W jaki sposób organizacje wdrażają planowe zmiany?	334
Czym jest doskonalenie organizacji?	334
Czy istnieją typowe techniki OD?	335
Stres — następstwo zmiany w organizacji	337
Czym jest stres?	337
Czy istnieją powszechne przyczyny stresu?	339

Jakie są objawy stresu?	341
W jaki sposób można ograniczyć stres?	341
Pobudzanie do innowacji	344
Jaki jest związek między zdolnościami twórczymi a innowacją?	344
Z czym się wiąże innowacja?	345
W jaki sposób kierownik może wspierać innowację?	346

część IV

Przewodzenie

rozdział 8

Podstawy zachowań indywidualnych i grupowych	357
W kierunku wyjaśniania i przewidywania zachowań	359
Na czym skupia się uwagę w dyscyplinie zachowań w organizacji?	360
Jakie są cele dyscypliny zachowań w organizacji?	360
Czy postawy i zachowania danej osoby muszą być ze sobą zgodne?	363
Co to jest teoria dysonansu poznawczego?	363
W jaki sposób znajomość postaw może się przyczynić do większej skuteczności kierownika?	365
Osobowość	366
Czy osobowość jest prognostykiem zachowania?	366
Czy cechy osobowości są prognostykiem praktycznych zachowań związanych z pracą?	369
W jaki sposób wzajemnie dostosowujemy osobowości i stanowiska?	372
Jak znajomość osobowości może się przyczynić do większej skuteczności kierowników?	373
Czy cechy osobowości różnią się w różnych kulturach narodowych?	374
Postrzeganie	374
Co wpływa na postrzeganie?	374
W jaki sposób kierownicy oceniają pracowników?	375
Z jakich dróg na skróty korzystają kierownicy przy osądzaniu innych?	377
W jaki sposób zrozumienie percepcji może się przyczynić do zwiększenia efektywności kierowników?	379
Uczenie się	380
Co to jest kształtowanie zachowań operacyjnych?	380
Co to jest teoria społecznego uczenia się?	381
W jaki sposób kierownicy mogą kształtować zachowania?	382
Jak znajomość procesu uczenia się może się przyczynić do zwiększenia efektywności kierowników?	383

Podstawy zachowań grupowych	383
Co to jest grupa?	383
Dlaczego ludzie przyłączają się do grup?	384
Jakie są podstawowe koncepcje dotyczące zachowań grupowych?	385

rozdział 9

Zespoły robocze	397
Popularność zespołów	399
Jakie są etapy w cyklu życia zespołu?	400
Czy grupy robocze i zespoły robocze to nie to samo?	402
Rodzaje zespołów roboczych	403
Co to jest zespół funkcjonalny?	404
W jaki sposób funkcjonuje zespół problemowy?	404
Co to jest zespół samokierujący?	405
W jaki sposób działają zespoły interfunkcjonalne?	406
Czy zespoły wirtualne są już rzeczywistością?	407
Cechy zespołów o wysokiej efektywności	408
Przekształcanie indywidualnych osób w graczy zespołowych	411
Jakie wyzwania stoją przed kierownictwem przy wychowywaniu graczy zespołowych?	412
Jakie role odgrywają członkowie zespołu?	413
W jaki sposób kierownik może kształtować zachowania w zespole?	414
Jak kierownik może przywrócić zespołowi żywotność?	417
Współczesne zagadnienia związane z zespołami	418
Dlaczego zespoły odgrywają główną rolę w programach ciągłego doskonalenia procesów?	418
W jaki sposób różnorodność siły roboczej wpływa na zespoły?	419

rozdział 10

Motywowanie i nagradzanie pracowników	427
Motywacja i indywidualne potrzeby	429
Wczesne teorie motywacji	430
Co to jest teoria hierarchii potrzeb, sformułowana przez Masłowa?	431
Co to jest teoria X i teoria Y, sformułowane przez McGregora?	432
Co to jest teoria czynników motywacyjnych i higienicznych, sformułowana przez Herzberga?	433
Współczesne teorie motywacji	435
Na czym polega teoria trzech potrzeb, sformułowana przez McClellanda?	435
W jaki sposób nakłady i wyniki wpływają na motywację?	436
Czy projekt pracy wpływa na motywację?	440
Dlaczego uznaje się teorię oczekiwań za wszechstronną teorię motywacji?	444
Jak możemy zintegrować współczesne teorie motywacji?	448

Współczesne zagadnienia motywacji	450
Jaki jest klucz do motywowania różnorodnej siły roboczej?	450
Czy należy płacić pracownikom za wyniki, czy za czas pracy?	452
W jaki sposób kierownik może motywować pracowników otrzymujących płacę minimalną?	454
Pod jakimi względami różni się motywowanie specjalistów i pracowników technicznych?	455
W jaki sposób opcje elastycznego czasu pracy wpływają na motywację?	457
rozdział 11	
Przywództwo i zaufanie	469
Kierownicy a przywódcy	471
Teorie cech przywódczych	471
Behawiorystyczne teorie przywództwa	472
Czy istnieją możliwe do rozpoznania zachowania przywódcze?	473
Dlaczego badania Ohio State University są ważne?	474
Jakie wymiary przywództwa wyróżniono w badaniach University of Michigan?	476
Co to jest siatka kierownicza?	476
Czego dowiadujemy się z behawiorystycznych teorii przywództwa?	477
Sytuacyjne teorie przywództwa	478
Co to jest sytuacyjny model Fiedlera?	478
Na czym polega teoria ścieżki do celu?	481
Co to jest model przywództwa-uczestnictwa?	484
Na czym polega teoria przywództwa sytuacyjnego?	485
Pojawiające się sposoby traktowania przywództwa	487
Co to jest teoria przywództwa charyzmatycznego?	487
Co to jest przywództwo wizjonerskie?	489
Pod jakimi względami przywódca transakcyjni różnią się od przywódców transformacyjnych?	491
Współczesne zagadnienia przywództwa	492
Czym jest przywództwo w zespole?	493
Czy kultura narodowa wywiera wpływ na przywództwo?	496
Czy przywództwo zawsze jest istotne?	497
Budowanie zaufania: istota przywództwa	498
Co to jest zaufanie?	498
Dlaczego zaufanie jest jednym z fundamentów przywództwa?	500
Jakie są trzy rodzaje zaufania?	501

rozdział 12

Komunikacja i umiejętności interpersonalne	511
Znajomość komunikacji	513
W jaki sposób przebiega proces komunikacji?	513
Czy komunikaty pisemne są skuteczniejsze niż ustne?	515
Czy sieć pogłosek jest skutecznym sposobem komunikowania się?	516
W jaki sposób sygnały niewerbalne wpływają na komunikację?	516
Czy przyszłością komunikacji są media elektroniczne?	517
Jakie bariery występują w skutecznej komunikacji?	518
W jaki sposób kierownik może przewyżczać bariery w komunikacji?	522
Zagadnienia międzynarodowe i problemy płci w procesie komunikacji	524
Rozwijanie umiejętności interpersonalnych	525
Dlaczego są ważne umiejętności aktywnego słuchania?	527
Dlaczego są ważne umiejętności korzystania ze sprzężeń zwrotnych?	528
Na czym polega różnica między pozytywnymi a negatywnymi informacjami zwrotnymi?	529
Co to są umiejętności upelnomocnienia?	531
Jak kieruje się konfliktem?	535
Co to są umiejętności negocjacyjne?	543
Czym jest skuteczne wystąpienie?	546

część V

Kontrolowanie

rozdział 13

Podstawy kontroli	557
Co to jest kontrola?	559
Znaczenie kontroli	561
Proces kontroli	561
Czym jest pomiar?	561
Jakie działania może podjąć kierownik?	566
Rodzaje kontroli	568
Co to jest kontrola prewencyjna?	568
Kiedy stosuje się kontrolę bieżącą?	569
Dlaczego tak popularna jest kontrola po fakcie?	569
Cechy skutecznego systemu kontroli	570
Sytuacyjne czynniki kontroli	572

Dostosowanie kontroli do różnic narodowych	573
Dysfunkcjonalna strona kontroli	575
Etyczne zagadnienia kontroli	576

rozdział 14

Technika i operacje	589
Proces przetwarzania	591
Technika i wydajność	592
Technika a przestarzałe kwalifikacje pracowników	593
Transfer technologii	595
Technika informacyjna	596
Co to jest system informowania kierownictwa?	596
Co to jest automatyzacja obiegu dokumentów?	597
W jaki sposób technika informacyjna usprawnia komunikację wewnętrzną?	598
Jak technologia wspomaga podejmowanie decyzji?	600
Technika operacyjna	603
Jak można sprawniej projektować wyroby?	604
W jaki sposób można ulepszać procesy produkcyjne?	605
Jak można ulepszyć obsługę klientów?	607
W jaki sposób technologia ułatwia dystrybucję produktów?	608
Czy zbliżone jest dostatecznie dobre?	610
W jaki sposób projektowanie procesów może ulepszyć procesy pracy?	611
Współczesne zagadnienia operacyjne	613
Co to jest zarządzanie łańcuchem zaopatrzenia?	613
Co to jest system dostaw dokładnie na czas?	615
Czy ciągłe doskonalenie jest tym samym co kontrola jakości?	616
Narzędzia kierowania przedsiębiorstwami i sprawowania nad nimi kontroli	617
Co to jest kierowanie przedsiębiorstwami?	617
Jaką rolę pełni kierownik przedsiębiorstwa?	618
Jakie są niektóre popularne narzędzia programowania?	619
Słownik pojęć	631
Indeks	643