

SPIS TREŚCI

Przedmowa	15
Podziękowania	16
CZĘŚĆ I. KONTEKST ZARZĄDZANIA	17
Rozdział 1. Zarządzanie w XXI wieku	19
Nowoczesne miejsce pracy	20
Co to jest organizacja?	21
Wydajność i efektywność organizacyjna	22
Zmieniająca się natura organizacji	23
Kierownicy a nowoczesne miejsce pracy	24
Kim są kierownicy?	25
Odpowiedzialność osobista i efektywność kierownika	26
Zmieniająca się istota pracy kierowniczej	28
Proces zarządzania	29
Funkcje zarządzania	29
Czynności i role kierownicze	31
Kierownicze programy działania i sieci	33
Umiejętności i kompetencje kierownika	33
Wyzwania na przyszłość	36
Środowisko pracy w XXI wieku	36
Imperatywy gotowości do kariery	37
<i>Podsumowanie</i>	38
Rozdział 2. Środowisko, różnorodność i przewaga konkurencyjna	42
Otoczenie organizacji	42
Co to jest przewaga konkurencyjna?	43
Otoczenie ogólne	44

Otoczenie konkretne	45
Środowisko wewnętrzne a różnorodność	46
Otwartość i wielokulturowość	46
Wyzwania związane z różnorodnością dla członków mniejszości i kobiet	47
Zarządzanie różnorodnością	49
Organizacje zorientowane na klienta	50
Czego chcą klienci?	51
Klienci a operacje o wysokiej jakości	51
Jakość a ciągle doskonalenie	52
Technika informacyjna	53
Informacyjne potrzeby kierowników	53
Korzyści ze stosowania techniki informacyjnej	54
W jaki sposób technika informacyjna zmienia organizację?	55
Zarządzanie wiedzą i uczenie się organizacji	56
Co to jest zarządzanie wiedzą?	56
Co to jest organizacja ucząca się?	56
<i>Podsumowanie</i>	58
Rozdział 3. Globalizacja i zarządzanie w skali międzynarodowej	62
Proces globalizacji	63
Nowa Europa	63
Ameryka	64
Azja i kraje Basenu Pacyfiku	65
Afryka	65
Środowisko handlu międzynarodowego	66
Formy prowadzenia handlu międzynarodowego	67
Korporacje wielonarodowe	68
Problemy związane z operacjami globalnymi	69
Zagadnienia etyczne w handlu międzynarodowym	70
Kultura a różnorodność globalna	72
„Milczące języki kultury”	72
Wartości a kultury narodowe	74
Podstawy rozumienia rozmaitych kultur	76
Zarządzanie w różnych kulturach	77
Czy teorie zarządzania są uniwersalne?	78
Globalne uczenie się organizacji	79
<i>Podsumowanie</i>	80
Rozdział 4. Zachowanie etyczne i odpowiedzialność społeczna	83
Co to są zachowania etyczne?	84
Alternatywne poglądy na zachowania etyczne	84
Zagadnienia kultury w zachowaniach etycznych	86

Etyka w miejscu pracy	87
Co to jest dylemat etyczny?	87
Etyczne problemy kierowników	88
Wyszukiwanie usprawiedliwień zachowań nieetycznych	89
Czynniki wpływające na zachowania etyczne	90
Przestrzeganie wysokich standardów etycznych	92
Szkolenie na temat etyki	92
Donosy	93
Przywództwo etyczne	94
Formalne kodeksy etyczne	95
Odpowiedzialność społeczna korporacji	96
Odpowiedzialność społeczna a efektywność	96
Odpowiedzialność społeczna w praktyce	97
Odpowiedzialność społeczna a środowisko prawne	97
Dlaczego wszystko zależy od kierowników?	99
<i>Podsumowanie</i>	100

CZĘŚĆ II. PLANOWANIE I KONTROLOWANIE 105

Rozdział 5. Planowanie — aby wyznaczyć kierunek 107

Co to jest planowanie?	108
Proces planowania	108
Korzyści wynikające z planowania	109
Rodzaje planów	112
Plany krótkookresowe i długookresowe	113
Plany strategiczne i operacyjne	113
Zasady postępowania i procedury	114
Harmonogramy i budżety przedsięwzięć	114
Planowanie — podejmowanie decyzji	115
Proces podejmowania decyzji	115
Planowanie jako rozwiązywanie problemów	119
Warunki planowania	121
Narzędzia i techniki planowania	122
Prognozowanie	122
Planowanie sytuacyjne	123
Planowanie scenariuszy	123
Benchmarking	123
Uczestnictwo i zaangażowanie	124
Rola planistów sztabowych	124
<i>Podsumowanie</i>	126

Rozdział 6. Zarządzanie strategiczne i przedsiębiorczość	129
Strategia a przewaga konkurencyjna	130
Proces zarządzania strategicznego	130
Misja, wartości i cele	132
Analiza zasobów i zdolności organizacji	133
Analiza sektora i otoczenia	135
Strategie stosowane w korporacjach	136
Poziomy strategii	137
Rodzaje strategii	138
Formułowanie strategii	139
Planowanie portfela	140
Podstawowe rodzaje strategii według Portera	141
Nowo pojawiające się strategie	143
Wdrażanie strategii	144
Praktyki i systemy zarządzania	144
Zwierzchni nadzór nad korporacją	145
Przywódstwo strategiczne	146
Strategia a przedsiębiorczość	147
Kim są przedsiębiorcy?	147
Przedsiębiorczość a rozwój małej firmy	148
Przedsiębiorczość a wielkie firmy	149
<i>Podsumowanie</i>	150
Rozdział 7. Kontrolowanie — aby zapewnić osiągnięcie wyników	154
Jak funkcjonują instrumenty kontrolne?	155
Kroki w procesie kontroli	155
Skuteczne instrumenty kontrolne	157
Rodzaje instrumentów kontrolnych	158
Strategie kontroli	160
Organizacyjne systemy kontroli	160
Instrumenty kontroli w procesie zarządzania	161
Systemy dyscyplinowania pracowników	162
Informacja a narzędzia kontroli finansowej	163
Zarządzanie operacjami a kontrola	164
Kontrola zaopatrzenia	164
Kontrola zapasów	164
Kontrola jakości	165
Integracja planowania i kontroli	166
Co to jest zarządzanie przez cele?	166
Cele do osiągnięcia	168
Kontrola wewnętrzna i samokierowanie	168
<i>Podsumowanie</i>	169

CZĘŚĆ III. ORGANIZOWANIE	173
Rozdział 8. Organizowanie — aby stworzyć struktury	175
Organizowanie jako funkcja zarządzania	176
Co to jest struktura organizacyjna?	176
Struktury formalne i nieformalne	176
W jaki sposób funkcjonują struktury?	177
Tradycyjne struktury organizacyjne	178
Struktury funkcjonalne	178
Struktury zakładowe	179
Struktury macierzowe	181
Nowe rozwiązania w strukturach organizacyjnych	182
Struktury zespołowe	182
Struktury sieciowe	183
Organizacja bez granic	185
Tendencje organizacyjne w nowoczesnym miejscu pracy	187
Krótsze linie podporządkowania	187
Większa rozpiętość kierowania	188
Mniej jednolitości kierowania	189
Więcej delegowania i upoważnienia	189
Decentralizacja i centralizacja	190
Ograniczone stosowanie stanowisk sztabowych	191
<i>Podsumowanie</i>	191
Rozdział 9. Kultura i projektowanie organizacji	194
Kultura organizacji	194
W jaki sposób oddziałują silne kultury?	195
Elementy kultury organizacji	195
Kierunki występujące w kulturach organizacji	196
Przywództwo a kultura organizacji	197
Organizacje wielokulturowe	199
Etyczne kultury organizacji	199
Projektowanie organizacji	200
Rozwiązania biurokratyczne	200
Rozwiązania adaptacyjne	202
Czynniki sytuacyjne w projektowaniu organizacji	202
Projektowanie podsystemów i procesów pracy	204
Projektowanie podsystemów	204
Projektowanie procesów pracy	206
W jaki sposób przeprowadzać reengineering?	207
<i>Podsumowanie</i>	208

Rozdział 10. Systemy zasobów ludzkich	211
Zarządzanie zasobami ludzkimi	212
Przepisy zapobiegające dyskryminacji w zatrudnieniu	213
Współczesne zagadnienia prawne w zarządzaniu zasobami ludzkimi	215
Planowanie zasobów ludzkich	217
Pozyskiwanie pracowników wysokiej klasy	218
Proces rekrutacji	218
Proces doboru	219
Pracownicy wysokiej klasy	223
Wprowadzanie do pracy	223
Szkolenie i doskonalenie	224
Ocena efektywności	225
Utrzymanie pracowników wysokiej klasy	227
Planowanie kariery i doskonalenie	228
Równowaga między życiem zawodowym a osobistym	228
Fluktuacja zatrudnienia	228
Wynagrodzenia i świadczenia	229
Relacje między kierownictwem a związkami zawodowymi	230
<i>Podsumowanie</i>	231
CZĘŚĆ IV. PRZEWODZENIE	235
Rozdział 11. Przewodzenie — aby inspirować do działania	237
Co to jest przywództwo?	238
Przywództwo a wizja	238
Przywództwo a władza	239
Przywództwo a uppełnomocnienie	240
Modele i teorie przywództwa	242
Cechy przywódcze	242
Zachowania przywódcze	242
Sytuacyjna teoria Fiedlera	243
Model sytuacyjny Herseya–Blancharda	245
Teoria ścieżki do celu House'a	246
Model uczestnictwa przywódcy Vrooma–Jago	247
Kierunki w rozwoju przywództwa	249
Przywództwo transformacyjne	249
Inteligencja emocjonalna a przywództwo	250
Płeć a przywództwo	251
Kotwice przywództwa w dynamicznych czasach	252
Dobre, staromodne przywództwo	253

Moralne przywództwo	254
<i>Podsumowanie</i>	255
Rozdział 12. Motywacja i projektowanie pracy	259
Motywacja i potrzeby ludzkie	260
Teoria hierarchii potrzeb	260
Teoria dwuczynnikowa	261
Teoria nabytych potrzeb	262
Teorie procesów motywacji	263
Teoria sprawiedliwości	263
Teoria oczekiwań	264
Teoria wyznaczania celów	266
Motywacyjna teoria wzmocnienia	267
Strategie wzmocnienia	268
Wzmocnienie pozytywne	269
Kara	270
Motywacja i projektowanie pracy	270
Co to jest dobra praca?	271
Alternatywne możliwości projektowania pracy	271
Model podstawowych cech	272
Inne układy pracy	274
<i>Podsumowanie</i>	277
Rozdział 13. Zespoły i praca zespołowa	281
Zespoły w organizacjach	282
Komitety i grupy zadaniowe	283
Zespoły interfunkcjonalne	283
Zespoły angażowania się pracowników	284
Zespoły wirtualne	285
Samokierujące zespoły robocze	285
W jaki sposób działają zespoły?	286
Efektywność zespołu	287
Zróznicowanie zespołów	288
Etapy rozwoju zespołu	289
Normy i zwartość	291
Potrzeby dotyczące zadania i utrzymania zespołu	293
Sieci komunikacyjne	294
Podejmowanie decyzji w zespołach	295
W jaki sposób zespoły podejmują decyzje?	295
Silne i słabe strony decyzji zespołowych	296
Myślenie grupowe	297

Przywództwo a zespoły o wysokiej efektywności	298
Proces budowania zespołu	298
Wyzwania związane z przewodzeniem zespołowi	299
<i>Podsumowanie</i>	300
Rozdział 14. Komunikacja i umiejętności interpersonalne	304
Proces komunikacji	305
Co to jest skuteczna komunikacja?	305
Bariery w komunikacji	305
Percepcja a komunikacja	309
Doskonalenie komunikacji	311
Aktywne słuchanie	311
Konstruktywne informacje zwrotne	312
Otwarte kanały komunikacyjne	313
Wykorzystanie przestrzeni	313
Wykorzystanie techniki informacyjnej	314
Docenianie kultury i różnorodności	314
Komunikacja a zarządzanie konfliktem	315
Konflikt funkcjonalny i konflikt dysfunkcyjny	315
Rozstrzyganie konfliktu	316
Style zarządzania konfliktem	317
Komunikacja a negocjowanie	319
Podejścia do negocjacji	319
Reguły negocjowania opartego na zasadach	320
Pułapki negocjacji	320
<i>Podsumowanie</i>	321
Rozdział 15. Kierowanie zmianą a stres	325
Organizacje uczące się i innowacja	325
Istota innowacji	326
Cechy organizacji innowacyjnej	327
Kierowanie zmianą	328
Determinaty i cele zmian	330
Fazy zmiany planowej	330
Strategie zmian	332
Opory wobec zmian	335
Zmiana techniczna	336
Doskonalenie organizacji	336
Cele i procesy doskonalenia organizacji	337
Interwencje doskonalenia organizacji	338
Stres	340
Źródła stresu	340

Konsekwencje stresu	342
Strategie zarządzania stresem	343
Końcowa rada: zmiana i gotowość do kariery	343
<i>Podsumowanie</i>	344
Rozdział 16. Historyczne podstawy zarządzania	348
Kierunki klasyczne	349
Naukowe zarządzanie	349
Zasady administracji	350
Organizacja biurokratyczna	352
Podejście z punktu widzenia zasobów ludzkich	353
Badania w zakładach Hawthorne	353
Szkola stosunków międzyludzkich w zarządzaniu	355
Teoria X i teoria Y McGregora	355
Nowoczesne podejście w zarządzaniu	356
Myślenie systemowe	356
Myślenie sytuacyjne	357
Słownik pojęć	359
Indeks	375