

Spis treści

Rozdział 4. Etyczne i społeczne otoczenie organizacji	43
Etyka indywidualna w organizacji	100
Etyka zarządców	111
Etyka w kulturze organizacji	117
Kierowanie zachowaniem	118
Odpowiedzialność społeczna	120
Odpowiedzialność zarządców	121
Podział organizacji do funkcji	122
Współczesne problemy zarządzania	123
Praca w warunkach różnorodności	124
Przedmowa XIX	
CZĘŚĆ I. WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA	
Rozdział 1. Zarządzanie i praca menedżera	3
Wprowadzenie do zarządzania	5
Proces zarządzania	8
Planowanie i podejmowanie decyzji: określanie trybu działania	9
Organizowanie: koordynacja działań i zasobów	10
Przewodzenie: motywowanie ludzi i kierowanie nimi	10
Kontrolowanie: Obserwowanie i ocena działań	11
Typy menedżerów	12
Zarządzanie na różnych szczeblach organizacji	12
Zarządzanie w różnych dziedzinach organizacji	14
Praca w warunkach różnorodności: Jak rozbić szklany sufit?	15
Podstawowe role i umiejętności menedżerów	16
Role menedżerskie	17
Umiejętności menedżerskie	19
Technika informacyjna zarządzania: Technika polepsza umiejętności kierownicze	19
Charakter pracy menedżera	22
Zarządzanie: wiedza i sztuka	23
Współczesne problemy zarządzania: Realizacja marzenia..., ale czyjego marzenia?	23
Jak zostać menedżerem?	25
Zakres zarządzania	27
Zarządzanie w organizacjach nastawionych na zysk (komercyjnych)	27
Zarządzanie w organizacjach nie nastawionych na zysk (niekomercyjnych)	28
Podsumowanie	29
Pytania kontrolne	30
Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych	31
Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych	31
Przypisy	34
Rozdział 2. Tradycyjne i współczesne problemy i wyzwania	36
Rola teorii i historii w zarządzaniu	38
Znaczenie teorii i historii	38
Świat zarządzania: Historia zarządzania jako projekt globalny	39
Prekursorzy teorii zarządzania	40
Klasyczne podejście do zarządzania	41

Naukowe zarządzanie	42
Zarządzanie administracyjne	44
Co dziś sądzimy o klasycznym podejściu do zarządzania	45
Kierunek behawiorystyczny w teorii zarządzania	46
<i>Praca w warunkach różnorodności: Ponowne odkrywanie Mary Parker Follet</i>	47
Eksperymenty z Hawthorne	48
Kierunek stosunków międzyludzkich (<i>human relations</i>)	48
Pojawienie się kierunku uwypuklającego zachowania organizacyjne	50
Behawiorystyczne podejście do zarządzania dziś	50
Ilościowe podejście do zarządzania	51
Ilościowa teoria zarządzania	52
Zarządzanie operacyjne	52
Ilościowe podejście do zarządzania dziś	53
Podejścia integrujące	54
Podejście systemowe	54
Podejście sytuacyjne	56
Podejście zintegrowane	57
Współczesne problemy i wyzwania zarządzania	59
Współczesne zastosowania koncepcji zarządzania	59
Współczesne wyzwania zarządzania	60
<i>Technika informacyjna zarządzania: Błogosławieństwo i przekleństwo</i>	62
Podsumowanie	64
Pytania kontrolne	65
Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych	66
Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się i umiejętności interpersonalnych	66
Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych i koncepcyjnych	67
Przypisy	69

CZĘŚĆ II. ŚRODOWISKOWY KONTEKST ZARZĄDZANIA

Rozdział 3. Otoczenie organizacji i menedżerów 73

Otoczenie i środowisko wewnętrzne organizacji	74
Otoczenie zewnętrzne	75
Otoczenie ogólne	77
<i>Współczesne problemy zarządzania: Zszywać czy nie zszywać... oto jest pytanie</i>	79
Otoczenie zadaniowe	81
<i>Świat zarządzania: Na ratunek dostawcom Toyoty</i>	83
Środowisko wewnętrzne	87
Właściciele	87
Zarząd	87
Pracownicy	88
Fizyczne środowisko pracy	89
Stosunki między organizacją a jej otoczeniem	89
Jak otoczenie oddziałuje na organizację?	89
Jak organizacje przystosowują się do swego otoczenia?	93
Otoczenie a skuteczność organizacji	96
<i>Jakość jako wyzwanie: Russell Stover zagrywa (czekoladowym) atutem</i>	97
Modele skuteczności organizacji	98
Przykłady skuteczności organizacji	99
Podsumowanie	100
Pytania kontrolne	101
Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem	102
Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych	102
Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się i umiejętności interpersonalnych	103
Przypisy	105

Rozdział 4. Etyczne i społeczne otoczenie organizacji 107

- Etyka indywidualna w organizacjach 109
 - Etyka zarządzania 111
 - Technika informacyjna zarządzania: Niebezpieczeństwa poczty elektronicznej* 112
 - Etyka w kontekście organizacyjnym 114
 - Kierowanie zachowaniem etycznym 115
- Odpowiedzialność społeczna a organizacje 117
 - Dziedziny odpowiedzialności społecznej 118
 - Odpowiedzialność społeczna: argumenty za i przeciw 120
 - Podejścia organizacji do kwestii odpowiedzialności społecznej 122
 - Współczesne problemy zarządzania: wolontariusze czy poborowi?* 125
 - Praca w warunkach różnorodności: Zatrudnianie pracowników z grup wysokiego ryzyka może się opłacać* 126
- Władze państwowe a odpowiedzialność społeczna 127
 - W jaki sposób państwo oddziałuje na organizacje? 127
 - Jak organizacje wpływają na rząd? 128
- Kierowanie odpowiedzialnością społeczną 130
 - Formalne wymiary organizacji 130
 - Nieformalne wymiary organizacji 132
 - Ocena odpowiedzialności społecznej 133
- Podsumowanie 134
 - Pytania kontrolne 135
 - Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych 135
 - Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych 136
 - Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się 137
 - Przypisy 139

Rozdział 5. Globalny kontekst zarządzania 141

- Istota międzynarodowej działalności gospodarczej 142
 - Co to jest przedsiębiorstwo międzynarodowe 143
 - Tendencje pojawiające się w międzynarodowej działalności gospodarczej 145
 - Zarządzanie procesem umiędzynarodowienia 146
 - Jakość jako wyzwanie: Samsung szuka pomocy u Nissana w sprawach jakości* 147
 - Współczesne problemy zarządzania: Nike pod ostrzałem* 150
 - Zarządzanie na rynku międzynarodowym 151
- Struktura gospodarki globalnej 152
 - Dojrzałe gospodarki i systemy rynkowe 152
 - Gospodarki o dużym potencjale i (lub) wysokim tempie wzrostu 155
 - Inne gospodarki 155
- Wyzwania, jakie stwarza otoczenie dla zarządzania międzynarodowego 157
 - Otoczenie ekonomiczne 157
 - Technika informacyjna zarządzania: Technologia napędza globalny wzrost sieci Wal-Mart* 158
 - Otoczenie polityczne i prawne 159
 - Otoczenie kulturowe 162
 - Zachowania indywidualne w różnych kulturach 163
- Konkurencja w gospodarce światowej 166
 - Globalizacja a rozmiary organizacji 166
 - Wyzwania dla zarządzania w gospodarce światowej 168
- Podsumowanie 170
 - Pytania kontrolne 170
 - Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych 171
 - Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych 172
 - Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się 172
 - Przypisy 174

Rozdział 6. Otoczenie kulturowe i wielokulturowe 176

Charakter kultury organizacyjnej i społecznej 177

Kultura organizacji 179

Znaczenie kultury organizacji 179

Czynniki decydujące o kulturze organizacji 180

Zarządzanie kulturą organizacji 180

Świat zarządzania: Szerzenie kultury Merrill Lynch 181

Różnorodność i wielokulturowość w organizacjach 183

Tendencje rozwojowe różnorodności i wielokulturowości 183

Wymiary różnorodności i wielokulturowości 184

Współczesne problemy zarządzania: Dylemat starszych pracowników 187

Praca w warunkach różnorodności: Bariery językowe w miejscu pracy 188

Wpływ różnorodności i wielokulturowości na organizację 190

Wielokulturowość a przewaga konkurencyjna 190

Wielokulturowość a konflikt 192

Kierowanie różnorodnością i wielokulturowością w organizacjach 193

Strategie indywidualne 193

Podjęcia organizacyjne 195

W stronę organizacji wielokulturowej 198

Podsumowanie 200

Pytania kontrolne 200

Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych 201

Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych 201

Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych 202

Przypisy 204

CZĘŚĆ III. PLANOWANIE I PODEJMOWANIE DECYZYJ**Rozdział 7. Podstawowe elementy planowania i podejmowania decyzji 209**

Proces podejmowania decyzji i planowania 211

Cele organizacji 212

Funkcje celów 212

Technika informacyjna zarządzania: Pier 1 Imports wykorzystuje technikę do osiągnięcia celów 213

Rodzaje celów 214

Odpowiedzialność za ustalanie celów 217

Zarządzanie wielorakimi celami 217

Planowanie w organizacji 218

Współczesne problemy zarządzania: Kompromisy, ciągle kompromisy 218

Rodzaje planów organizacji 219

Ramy czasowe planowania 219

Odpowiedzialność za proces planowania 221

Planowanie awaryjne 223

Planowanie taktyczne 224

Opracowywanie planów taktycznych 225

Realizacja planów taktycznych 226

Planowanie operacyjne 227

Plany jednorazowe 227

Plany ciągłe (trwale obowiązujące) 228

Jakość jako wyzwanie: Costco dogania 230

Zarządzanie ustalaniem celów i procesami planowania 231

Bariery w ustalaniu celów i planowaniu 231

Przezwyciężanie barier 233

Wykorzystanie zarządzania przez cele do realizacji planów 234

Podsumowanie 237

Pytania kontrolne 238

Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych 238

Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem 239

Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się 239

Przypisy 241

Rozdział 8. Zarządzanie strategią i planowanie strategiczne 243

Charakter zarządzania strategicznego 244

Składniki strategii 245

Typy wariantów strategii 246

Formułowanie i wdrażanie strategii 247

Współczesne problemy zarządzania: Zalety strategii 248

Wykorzystanie analizy typu SWOT do formułowania strategii 249

Ocena mocnych stron organizacji 249

Ocena słabych stron organizacji 252

Ocena szans i zagrożeń 253

Praca w warunkach różnorodności: Zbyt mała różnorodność? 254

Formułowanie strategii na poziomie autonomicznej jednostki gospodarczej 254

Ogólne typy strategii w ujęciu Portera 255

Typologia Milesa i Snowa 256

Strategia oparta na cyklu życia produktu 258

Wdrażanie strategii na poziomie jednostki operacyjnej 260

Wdrażanie ogólnych typów strategii w ujęciu Portera 260

Wdrażanie strategii zaproponowanych przez Milesa i Snowa 262

Formułowanie strategii na szczeblu całego przedsiębiorstwa 263

Strategia jednego produktu 264

Dywersyfikacja zależna 264

Dywersyfikacja niezależna 266

Wprowadzanie w życie strategii na szczeblu przedsiębiorstwa 268

Jak stać się firmą zdywersyfikowaną? 268

Świat zarządzania: Łączenie alkoholowych gigantów 269

Zarządzanie dywersyfikacją 270

Podsumowanie 274

Pytania kontrolne 275

Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych 276

Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych 276

Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych 277

Przypisy 278

Rozdział 9. Zarządzanie podejmowaniem decyzji i rozwiązywaniem problemów 280

Istota podejmowania decyzji 281

Definicja podejmowania decyzji 282

Świat zarządzania: Kiedy liczy się przede wszystkim czas 282

Typy decyzji 283

Warunki podejmowania decyzji 285

Praca w warunkach różnorodności: Podejmowanie twardych decyzji 287

Racjonalne podejście do podejmowania decyzji 287

Klasyczny model podejmowania decyzji 288

Etapy racjonalnego podejmowania decyzji 288

Technika informacyjna zarządzania: Wykorzystanie Internetu do poprawy jakości decyzji 289

Behawioralne aspekty podejmowania decyzji 294

Model administracyjny 294

Siły polityczne w podejmowaniu decyzji 296

Intuicja i narastanie zaangażowania 297

Skłonność do ryzyka a podejmowanie decyzji 298

Etyka a podejmowanie decyzji	299
<i>Jakość jako wyzwanie: Wiedzieć, kiedy przestać</i>	299
Grupowe i zespołowe podejmowanie decyzji w organizacjach	300
Formy grupowego i zespołowego podejmowania decyzji	300
Zalety grupowego i zespołowego podejmowania decyzji	302
Wady grupowego i zespołowego podejmowania decyzji	302
Zarządzanie procesami grupowego i zespołowego podejmowania decyzji	303
Podsumowanie	304
Pytania kontrolne	305
Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych	305
Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych	306
Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych	307
Przypisy	308
Rozdział 10. Zarządzanie przedsiębiorczością i tworzeniem nowych przedsiębiorstw	310
Istota przedsiębiorczości	311
Rola przedsiębiorczości w społeczeństwie	312
Innowacje	314
<i>Praca w warunkach różnorodności: Rzucić wszystko, by mieć wszystko</i>	314
Tworzenie miejsc pracy	315
Zasilanie sektora wielkich przedsiębiorstw	315
Strategia dla przedsiębiorczych organizacji	315
Wybór gałęzi	316
Akcentowanie wyróżniających się umiejętności	318
<i>Świat zarządzania: Wielki obraz</i>	320
Przygotowanie planu biznesowego (biznesplanu)	321
Przedsiębiorczość a zarządzanie międzynarodowe	322
Struktura przedsiębiorczych organizacji	323
Formy własności i źródła finansowania	323
Metody uruchamiania nowego przedsiębiorstwa	325
<i>Współczesne problemy zarządzania: Big Mac atakuje?</i>	327
Źródła pomocy w zarządzaniu	327
Wyniki działania przedsiębiorczych organizacji	329
Cykl życia przedsiębiorczych firm	330
Przyczyny sukcesu przedsiębiorcy	331
Podsumowanie	333
Pytania kontrolne	333
Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się i umiejętności interpersonalnych	334
Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych	335
Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych	336
Przypisy	337

CZĘŚĆ IV. PROCES ORGANIZOWANIA

Rozdział 11. Podstawowe elementy organizowania 341

Elementy organizowania	342
Projektowanie stanowisk pracy	343
Specjalizacja stanowisk pracy	344
Korzyści i ograniczenia specjalizacji	344
Alternatywy specjalizacji	345
<i>Technika informacyjna zarządzania: Praca w domu w firmie Compaq</i>	346
Grupowanie stanowisk pracy i tworzenie wydziałów	350
Uzasadnienie grupowania	350
Rozpowszechnione podstawy grupowania	350

Ustalenie relacji podporządkowania	354
Hierarchia zależności	354
<i>Świat zarządzania: Bridgestone organizuje świat</i>	354
Mała czy duża rozpiętość kierowania?	355
Organizacje wysmukłe a organizacje spłaszczone	356
<i>Jakość jako wyzwanie: Podnoszenie jakości w Andersen Windows</i>	357
Ustalenie właściwej rozpiętości kierowania	358
Podział uprawnień władczych w organizacji	359
Proces delegowania uprawnień	360
Decentralizacja i centralizacja	362
Działania koordynujące	363
Potrzeba koordynacji	363
Metody koordynacji strukturalnej	364
Rozróżnienia między stanowiskami	366
Różnice między stanowiskami liniowymi i sztabowymi	366
Nasilenie administracji	367
Podsumowanie	368
Pytania kontrolne	368
Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem	369
Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych	370
Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych	370
Przypisy	372
Rozdział 12. Zarządzanie projektowaniem struktury i schematu organizacji	374
Charakter schematu organizacyjnego	375
Uniwersalne podejście do schematu organizacyjnego	376
Model biurokratyczny	376
<i>Świat zarządzania: Jak Toyota walczy z biurokracją</i>	377
Model behawioralny	378
Wpływ sytuacji na projektowanie schematu organizacyjnego	381
Technika podstawowa	381
<i>Technika informacyjna zarządzania: Organizacja „okablowana”</i>	383
Otoczenie	384
Rozmiary organizacji	385
Cykl życia organizacji	386
Strategia a schemat organizacyjny	386
Strategia na poziomie całego przedsiębiorstwa	387
Strategia na poziomie jednostki operacyjnej	387
Funkcje organizacji	388
Podstawowe formy struktury organizacyjnej	388
Struktura funkcjonalna (struktura typu U)	389
Struktura konglomeratowa (struktura typu H)	390
Struktura wielowydziałowa (struktura typu M)	391
Struktura macierzowa	392
<i>Współczesne problemy zarządzania: Jednostka czy zespół?</i>	395
Struktury hybrydowe	395
Nowe formy w tworzeniu struktury organizacji	396
Organizacja zespołowa	396
Organizacja wirtualna	397
Organizacja ucząca się	397
Projektowanie schematów i struktury organizacji międzynarodowych	398
Podsumowanie	400
Pytania kontrolne	400
Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się	401
Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych	401

- Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych 402
- Przypisy 404

Rozdział 13. Kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacjami 406

- Charakter zmian organizacyjnych 407
 - Siły działające na rzecz zmian 408
 - Zmiana planowana czy zmiana dostosowawcza? 409
- Zarządzanie zmianami w organizacjach 410
 - Kroki w procesie zmian 411
 - Zrozumienie przyczyn oporu wobec zmian 412
 - Technika informacyjna zarządzania: Nielatwo nauczyć starego psa nowych sztuczek!* 413
 - Przezwycięzanie oporu wobec zmian 414
- Obszary zmian w organizacji 416
 - Zmiana struktury i schematu organizacji 417
 - Dokonywanie zmian techniki i operacji 417
 - Zmiany w zasobach ludzkich 418
 - Praca w warunkach różnorodności: Zmiany postaw i zachowań wobec różnorodności* 418
 - Przeprojektowywanie w organizacjach 419
- Doskonalenie organizacji 421
 - Przesłanki doskonalenia organizacji 421
 - Metody doskonalenia organizacji 422
 - Skuteczność doskonalenia organizacji 423
- Innowacje organizacyjne 424
 - Proces innowacji 424
 - Formy innowacji 426
 - Świat zarządzania: Naprawianie Philipsa* 429
 - Zaniechanie wprowadzania innowacji 429
 - Wspieranie innowacji w organizacjach 430
- Podsumowanie 432
 - Pytania kontrolne 433
 - Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem 434
 - Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych 434
 - Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych 435
 - Przypisy 437

Rozdział 14. Zarządzanie zasobami ludzkimi 439

- Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście otoczenia 440
 - Strategiczne znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi 441
 - Prawne otoczenie zarządzania zasobami ludzkimi 441
 - Zmiany społeczne a zarządzanie zasobami ludzkimi 446
- Pozyskiwanie zasobów ludzkich 448
 - Planowanie zasobów ludzkich 448
 - Rekrutowanie pracowników 451
 - Współczesne problemy zarządzania: Niska płaca czy żadna?* 451
 - Dobór pracowników 453
 - Świat zarządzania: Toyota szuka najlepszych* 453
- Doskonalenie zasobów ludzkich 456
 - Szkolenie i doskonalenie 456
 - Ocena wyników 457
 - Zwrotna informacja o wynikach 462
- Utrzymywanie zasobów ludzkich 463
 - Ustalanie wynagrodzenia 463
 - Ustalanie świadczeń 465
 - Praca w warunkach różnorodności: Tendencje do oferowania świadczeń dla partnerów życiowych* 466
 - Planowanie kariery 466

Kierowanie stosunkami pracy	467
Jak pracownicy tworzą związki zawodowe	467
Negocjacje zbiorowe	468
Podsumowanie	470
Pytania kontrolne	471
Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych	472
Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się	472
Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych	473
Przypisy	475

CEŚĆ V. PROCES PRZEWODZENIA

Rozdział 15. Podstawowe elementy zachowania jednostek w organizacjach 479

Rozumienie jednostek w organizacjach	480
Kontrakt określający wzajemne zachowania	481
Dopasowanie jednostki do stanowiska pracy	482
<i>Technika informacyjna zarządzania: Modelowanie ludzkich zachowań</i>	483
Charakter różnic między jednostkami	484
Osobowość a zachowanie jednostek	485
„Wielka piątka” cech osobowości	485
Inne wchodzące w grę cechy osobowości	488
Postawy a zachowanie jednostki	490
Postawy związane z pracą	491
<i>Jakość jako wyzwanie: odbudowanie pozytywnych postaw w Continental</i>	493
Emocje i nastrój w organizacjach	493
Spostrzeganie (percepcja) a zachowanie indywidualne	494
Podstawowe procesy spostrzegania	495
Spostrzeganie i atrybucja	496
Stres a zachowanie jednostki	497
Przyczyny i skutki stresu	499
<i>Współczesne problemy zarządzania: Stres i przemoc w miejscu pracy</i>	500
Radzenie sobie ze stresem	502
Kreatywność w organizacjach	504
Jednostka kreatywna	504
Proces twórczy	505
Zwiększanie kreatywności w organizacjach	507
Typy zachowań w miejscu pracy	507
Zachowania produktywne	508
Zachowanie polegające na wycofaniu się	508
Poczucie więzi „obywatelskiej” pracowników z organizacją	509
Podsumowanie	510
Pytania kontrolne	511
Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych i koncepcyjnych	511
Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem	512
Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych	513
Przypisy	514

Rozdział 16. Motywowanie pracowników do wykonywania pracy 517

Istota motywowania	518
Znaczenie motywacji pracowników w miejscu pracy	519
Dawne podejścia do motywowania	520
Podejście do motywowania od strony treści	521
Podejście od strony hierarchii potrzeb	521
Teoria dwuczynnikowa	524
Jednostkowe potrzeby ludzkie	525

Podejście do motywowania od strony procesu	527
Teoria oczekiwań	527
<i>Jakość jako wyzwanie: Dopasowanie jakości i płacy</i>	530
Teoria sprawiedliwości	531
Teoria wyznaczania celów	532
Podejście do motywowania oparte na koncepcji wzmocnienia	534
Rodzaje wzmocnienia w organizacjach	535
Stwarzanie wzmocnień w organizacjach	536
Popularne strategie motywowania	538
Upelnomocnienie i uczestnictwo	538
<i>Współczesne problemy zarządzania: Upelnomocniać czy nie – oto jest pytanie</i>	540
Nowe formy organizacji pracy	541
Wykorzystanie systemów nagradzania do motywowania ludzi	543
Oddziaływanie nagród stosowanych w organizacji	543
Projektowanie skutecznych systemów nagradzania	544
Nowe podejścia do nagradzania pracowników	544
Podsumowanie	545
Pytania kontrolne	546
Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych	547
Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych	547
Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych	548
Przypisy	550
Rozdział 17. Przywództwo i procesy oddziaływania na pracowników	552
Istota przywództwa	553
Co to jest przywództwo	553
Przywództwo a zarządzanie	554
Władza a przywództwo	556
<i>Współczesne problemy zarządzania: Złote spadochrony czy złote jaja?</i>	556
W poszukiwaniu cech przywódczych	560
<i>Świat zarządzania: Największy przywódca w Japonii?</i>	560
Zachowania przywódcze	561
Badania w uniwersytecie stanu Michigan	561
Badania w uniwersytecie stanu Ohio	562
Siatka przywództwa	563
Sytuacyjne podejścia do przywództwa	565
Teoria najmniej preferowanego pracownika (NPW)	567
Teoria ścieżki do celu	570
Model Vrooma–Yettona–Jago	572
Inne podejścia sytuacyjne	574
Pokrewne podejścia do przywództwa	575
Substytyuty przywództwa	575
Przywództwo charyzmatyczne	576
<i>Praca w warunkach różnorodności: Organizowanie nisko płatnych pracowników</i>	577
Przywództwo transformacyjne	577
Zachowania polityczne w organizacjach	578
Powszechnie spotykane zachowania polityczne	579
Zarządzanie zachowaniem politycznym	580
Podsumowanie	581
Pytania kontrolne	582
Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych	583
Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych	583
Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych	584
Przypisy	585

Rozdział 18. Zarządzanie stosunkami interpersonalnymi i komunikowaniem się 588

- Interpersonalny charakter organizacji 589
 - Dynamika interpersonalna 590
 - Wyniki zachowań interpersonalnych 591
- Komunikowanie się a praca menedżera 592
 - Definicja komunikowania się 592
 - Jakość jako wyzwanie: Zarządzanie przy podniesionej kurtynie w Chaparral Steel* 593
 - Rola komunikowania się w zarządzaniu 594
 - Proces komunikowania się 594
- Formy komunikowania się w organizacjach 596
 - Komunikacja interpersonalna 596
 - Współczesne problemy zarządzania: Jest to cnota nad cnotami trzymać język za zębami* 598
 - Komunikowanie się w sieciach i zespołach roboczych 599
 - Komunikacja organizacyjna 600
 - Komunikacja elektroniczna 602
 - Technika informacyjna zarządzania: Telefony komórkowe dają się we znaki* 603
- Nieformalna komunikacja w organizacjach 605
 - „Poczta pantoflowa” 605
 - Zarządzanie przez krążenie po firmie 607
 - Komunikacja pozawerbalna 607
- Zarządzanie komunikowaniem się w organizacji 609
 - Bariery w komunikowaniu się 609
 - Poprawa skuteczności komunikowania się 610
- Podsumowanie 613
 - Pytania kontrolne 614
 - Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych 614
 - Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się 615
 - Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem 616
 - Przypisy 617

Rozdział 19. Zarządzanie grupami i zespołami roboczymi 619

- Grupy i zespoły w organizacjach 620
 - Typy grup i zespołów 621
 - Dlaczego ludzie łączą się w grupy i zespoły? 624
 - Współczesne problemy zarządzania: Legalność zespołów* 624
 - Etapy kształtowania się grup i zespołów 626
 - Technika informacyjna zarządzania: Nowa definicja biura* 628
- Cechy grup i zespołów 629
 - Struktury roli 629
 - Normy zachowań 632
 - Spójność grupy 634
 - Przywództwo formalne i nieformalne 636
- Konflikty interpersonalne i międzygrupowe 637
 - Istota konfliktu 637
 - Praca w warunkach różnorodności: Różnorodność u Marriotta* 639
 - Przyczyny konfliktu 639
- Kierowanie konfliktem w organizacjach 642
 - Pobudzanie konfliktu 642
 - Kontrolowanie konfliktu 643
 - Rozwiązywanie i eliminowanie konfliktu 644
- Podsumowanie 645
 - Pytania kontrolne 646
 - Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych 646
 - Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych 647
 - Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem 647

Przypisy 649

CZĘŚĆ VI. PROCES KONTROLOWANIA

Rozdział 20. Podstawowe elementy kontrolowania 654

Istota kontroli w organizacjach 654

Jakość jako wyzwanie: Wykorzystanie kontroli do poprawy jakości 655

Cel kontroli 656

Współczesne problemy zarządzania: Anoreksja korporacyjna? 657

Typy kontroli 658

Etapy procesu kontrolowania 661

Kontrola operacji 664

Kontrola wstępna 664

Kontrola bieżąca 665

Kontrola następcza (końcowa) 665

Kontrola finansowa 666

Kontrola budżetowa 667

Inne narzędzia kontroli finansowej 670

Kontrola strukturalna 673

Kontrola biurokratyczna 673

Kontrola z udziałem pracowników 674

Kontrola strategiczna 675

Integrowanie strategii i kontroli 675

Kontrola strategiczna w przedsiębiorstwach międzynarodowych 676

Świat zarządzania: Słaba kontrola międzynarodowa może zapowiadać kłopoty 676

Zarządzanie kontrolą w organizacjach 677

Cechy skutecznej kontroli 677

Opór wobec kontroli 679

Przewycięzanie oporu wobec kontroli 680

Podsumowanie 681

Pytania kontrolne 682

Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem 683

Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych 684

Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych 684

Przypisy 686

Rozdział 21. Kompleksowe zarządzanie jakością w organizacjach 687

Jak kompleksowo zarządzać jakością 688

Istota jakości 689

Znaczenie jakości 689

Kompleksowe zarządzanie jakością 691

Narzędzia i metody kompleksowego zarządzania jakością 692

Zarządzanie wydajnością 695

Istota wydajności 696

Znaczenie wydajności 697

Tendencje w dziedzinie wydajności 697

Poprawa wydajności 698

Zarządzanie jakością i wydajnością przez zarządzanie działalnością operacyjną 700

Znaczenie działalności operacyjnej 700

Przetwórstwo i produkcja 701

Operacje usługowe 702

Rola działalności operacyjnej w strategii organizacji 702

Jakość jako wyzwanie: Air France polepsza jakość obsługi i zwiększa wydajność 703

Projektowanie systemów operacyjnych nastawionych na poprawę jakości 703

Struktura produkcji i usług 704

Zdolności produkcyjne	704
Obiekty	705
Technika a jakość	707
Technika wytwarzania	707
Technika usług	711
Stosowanie systemów operacyjnych w interesie jakości	712
Zarządzanie operacyjne jako środek kontroli	712
<i>Technika informacyjna zarządzania: Wykorzystywanie Internetu do zakupów przedsiębiorstwa</i>	713
Zarządzanie zakupami	713
Zarządzanie zapasami	714
Podsumowanie	716
Pytania kontrolne	716
Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych	717
Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych	717
Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych	718
Przypisy	720

Rozdział 22. Zarządzanie informacjami i techniką informacyjną 721

Informacje a menedżer	722
Rola informacji w pracy menedżera	723
Cechy użytecznych informacji	724
Zarządzanie informacjami jako kontrola	726
Elementy konstrukcyjne techniki informacyjnej	727
Czynniki określające potrzeby w zakresie techniki informacyjnej	728
Ogólne czynniki organizacyjne	729
Szczególne czynniki kierownicze	730
Podstawowe rodzaje systemów informacyjnych	731
Systemy przetwarzania danych dotyczących transakcji	731
Podstawowe systemy informacji kierownictwa (SIK)	732
<i>Współczesne problemy zarządzania: Zapasy? A może informacja?</i>	733
Systemy wspomagania decyzji	734
Systemy informacji najwyższego kierownictwa	734
Sieci wewnętrzne	735
Systemy eksperckie	735
Zarządzanie systemami informacyjnymi	736
Tworzenie systemów informacyjnych	737
Integracja systemów informacyjnych	739
Korzystanie z systemów informacyjnych	739
Wpływ systemów informacyjnych na organizację	740
<i>Praca w warunkach różnorodności: Kobiety z Doliny</i>	740
Wpływ na wyniki działania	741
Wpływ na organizację	742
Wpływ na zachowania	742
Ograniczenia systemu informacyjnego	742
Podsumowanie	744
Pytania kontrolne	744
Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się	745
Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych	746
Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem	746
Przypisy	748

Dodatek. Narzędzia służące do planowania i podejmowania decyzji 749

Prognozowanie	749
Prognozowanie sprzedaży i dochodów	749
Prognozowanie rozwoju techniki	751

