

PRZEDMOWA 13

Części 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

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 historią 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.</i> Strategia kolektywna	277	
	Podsumowanie	278	
	Pytania kontrolne	280	
ROZDZIAŁU	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.</i> Ponowne rozważenie kwestii nagród zachęt	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.</i> Organizacja i dezorganizacja	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
	<i>Poza rok 2000.</i> 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
	<i>Poza rok 2000.</i> 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
	<i>Poza rok 2000.</i> 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