

## **Wprowadzenie (15)**

### **Część I Wprowadzenie do zarządzania (17)**

#### **Rozdział 1. Czym jest zarządzanie? (19)**

- Nauka nowych reguł gry (20)
- Efektywne zarządzanie (20)
- Pojęcia efektywny i wydajny (21)
- Zmieniająca się rola zarządzania (22)
- Funkcje zarządzania (23)
  - o Planowanie (23)
  - o Organizowanie (24)
  - o Kontrolowanie (24)
  - o Kierowanie (26)
- Wnioski (27)
  - o Nowe funkcje zarządzania w obliczu wyzwań aktualnego rynku pracy (27)
- Analiza twoich umiejętności (27)
  - o Wyobrażenia (28)
  - o Zdolności techniczne (28)
  - o Układanie dobrych stosunków z ludźmi (29)
- Początki kariery w zarządzaniu (29)
- Podsumowanie (30)

#### **Rozdział 2. Zarządzanie w nowym miejscu pracy (33)**

- Środowisko kierownicze (34)
- Tendencje zachodzące w zarządzaniu (34)
  - o Natura zmian (35)
  - o Gospodarka światowa (35)
  - o Konsekwencje gospodarki światowej dla rynku pracy (35)
  - o Rola technologii w pracy (36)
  - o Zarządzanie odmiennosćmi (38)
  - o Redukcje (40)
  - o Zwiększająca się liczba norm prawnych (40)
  - o Alternatywna organizacja pracy (41)
- Zmieniające się oczekiwania (42)
- Ucząca się firma (43)
- Kompetencje do zarządzania (43)
- Podsumowanie (44)

#### **Rozdział 3. Gospodarka światowa (47)**

- Praca na światowym rynku (48)
- Wpływ globalizacji na zarządzanie (49)
  - o Wielokulturowa siła robocza (50)
  - o Menedżerowie delegowani (50)
- Zrozumienie kultur (51)
  - o Czynniki charakteryzujące kulturę - teoria Hofstede'a (52)
  - o Pozostałe różnice pomiędzy kulturami (54)
- Unikanie błędów kulturowych (54)
- Nauka w gospodarce światowej (55)

- Praktyczne wskazówki pomocne przy prowadzeniu interesów na arenie międzynarodowej (56)
- Podsumowanie (57)

## **Rozdział 4. Podejmowanie decyzji (61)**

- Model racjonalnego podejmowania decyzji (61)
  - o Rozpoznanie problemu (62)
  - o Wyszukanie alternatywnych sposobów postępowania (63)
  - o Ocena alternatyw (63)
  - o Wybór konkretnego sposobu postępowania - rozwiązanie problemu (64)
  - o Realizacja decyzji (65)
  - o Ocena słuszności wyboru (65)
- Jak podejmować trafne decyzje? (66)
- Ograniczony model racjonalnego podejmowania decyzji (66)
- Rodzaje decyzji (67)
- Techniki podejmowania decyzji (67)
- Eskalacja strat (68)
- Kreatywność i innowacyjność (69)
- Przeszkody w kreatywnym rozwiązywaniu problemów (70)
- Rozwój kreatywności (71)
- Charakterystyka przedsiębiorstwa kreatywnego (71)
- Podejmowanie trafnych decyzji (72)
- Podsumowanie (73)

## **Część II Podstawy zarządzania (77)**

### **Rozdział 5. Finanse (79)**

- Sprawozdania finansowe (80)
  - o Bilans (80)
  - o Rachunek zysków i strat (83)
  - o Zestawienie przepływu środków pieniężnych (84)
  - o Zestawienie zmian w kapitale własnym (85)
- Podstawowe formy organizacyjne (85)
- Wskaźniki finansowe (86)
- Planowanie budżetu (88)
- Zarządzanie metodą otwartych ksiąg (89)
- Podsumowanie (90)

### **Rozdział 6. Zarządzanie projektem (93)**

- Fazy projektowania (94)
- Faza I: planowanie (95)
  - o Rozwój pomysłu (95)
  - o Wyznaczanie celów (95)
  - o Rozpoznanie przeszkód i ograniczeń (96)
- Podział obowiązków (96)
- Zapotrzebowanie na materiały (97)
- Dlaczego plany kończą się niepowodzeniem (98)
- Faza II: harmonogram realizacji (98)

- Faza III: kontrola (100)
- Osoby zajmujące się projektem (101)
  - o Kierownik projektu (101)
  - o Sponsor (102)
  - o Członkowie zespołu projektowego (103)
- Zakończenie projektu (104)
- Podsumowanie (104)

## **Rozdział 7. Podstawowe zasady rozwoju działalności (107)**

- Jakość (107)
- Produktywność (108)
- Stały proces ulepszeń (109)
- Reengineering (109)
  - o Planowanie (110)
  - o Projektowanie (110)
  - o Realizacja (111)
- Projektowanie stanowisk pracy (111)
- Możliwości w projektowaniu stanowisk pracy (112)
  - o Uproszczenie (113)
  - o Powiększanie (113)
  - o Rotacja (114)
  - o Wzbogacenie pracy (114)
- Zmiany (115)
  - o Proces wprowadzania zmian (116)
  - o Opór przed zmianami (116)
  - o Strategie przełamywania oporu przed zmianami (117)
- Podsumowanie (117)

## **Rozdział 8. Zarządzanie relacjami z ludźmi (121)**

- Postrzeganie (121)
  - o Proces percepcyjny (122)
  - o Postrzeganie a rzeczywistość (122)
  - o Błędy w postrzeganiu (123)
  - o Przypisywanie wydarzeń (125)
- Zaufanie w stosunkach z ludźmi (126)
- Grupy współdziałania (126)
- Klienci (127)
- Niezależni kontrahenci, podwykonawcy oraz alternatywna siła robocza (128)
- Stosunki z szefem (129)
- Kontakty z podwładnymi (130)
- Pracownicy o marginalnym znaczeniu dla firmy (130)
- Wskazówki do wszystkich relacji (132)
- Podsumowanie (132)

## **Rozdział 9. Zarządzanie konfliktami (135)**

- Rozpoznanie konfliktów wewnątrz firmy (135)
  - o Konflikt konstruktywny a konflikt destruktywny (135)

- o Rodzaje konfliktów (136)
- Zarządzanie konfliktami. Metoda win-win (138)
- Odnoszenie sukcesów w zarządzaniu konfliktami (139)
  - o Dyskusja nad konfliktem (140)
  - o Rozpoznawanie mało efektywnych metod (141)
  - o Kontrola nad konfliktem (142)
  - o Wywoływanie konfliktów (142)
- Podsumowanie (143)

### **Część III Efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi (145)**

#### **Rozdział 10. Zarządzanie kadrami (147)**

- Różnorodność siły roboczej (147)
- Korzyści ze zróżnicowanej siły roboczej (148)
- Jak zarządzać różnorodnością? (149)
- Szkolenia o odmiennościach (150)
- Niepełnosprawni (151)
- Molestowanie seksualne (151)
- Unikanie nieefektywnego zarządzania (153)
  - o Mikromenedżer (154)
  - o Jak uniknąć stania się mikromenedżerem? (154)
  - o Leniwy menedżer (155)
  - o Jak uniknąć stania się leniwym menedżerem? (155)
  - o Menedżer zadowolony z władzy (156)
  - o Jak uniknąć stania się menedżerem zadowolonym z władzy? (156)
- Podsumowanie (157)

#### **Rozdział 11. Motywacja (159)**

- Teorie motywacji (160)
  - o Hierarchia potrzeb Masłowa (161)
  - o Dwuczynnikowa teoria Herzberga (163)
  - o Teoria X i Y McGregora (163)
  - o Teoria potrzeb McClellanda (164)
  - o Teoria sprawiedliwości (165)
  - o Teoria oczekiwań (166)
- Wyznaczanie celów (167)
- Pieniądz jako czynnik motywacyjny (168)
- Podsumowanie (168)

#### **Rozdział 12. Zarządzanie pracą podwładnych (171)**

- Sposoby oceny działalności pracowników (171)
  - o Systemy oceny działalności (172)
  - o Dokonywanie oceny (174)
  - o Unikanie błędów (175)
- Utrwalanie zachowań pracowników (176)
  - o Strategie utrwalania (177)
  - o Harmonogramy utrwalania (178)
  - o Regulamin pracy (178)

- Nagradzanie pracowników (180)
- Podsumowanie (181)

### **Rozdział 13. Rozwój kariery (183)**

- Rozwój kariery w dzisiejszym świecie (183)
- Korzyści dla firmy (184)
- Tradycyjne etapy rozwoju kariery (185)
- Współczesne podejście do rozwoju kariery (186)
- Alternatywne ścieżki kariery (188)
- Efektywne zarządzanie karierą (189)
  - o Analiza własnych umiejętności (190)
  - o Tworzenie strategii rozwoju kariery (191)
- Rozwój kariery menedżera (191)
- Przeszkody w karierze (192)
- Wskazówki pomocne w efektywnym zarządzaniu karierą (192)
- Podsumowanie (193)

### **Rozdział 14. Grupy (197)**

- Zalety pracy w grupach (198)
- Wady pracy w grupach (199)
- Etapy rozwoju grupy (199)
- Rodzaje grup (formalne i nieformalne) (200)
- Normy (201)
- Grupowe podejmowanie decyzji (202)
  - o Burza mózgów (203)
  - o Technika Delphi (204)
  - o Nominalne techniki grupowe (204)
- Rola technologii (205)
- Myślenie grupowe (206)
- Podsumowanie (206)

### **Rozdział 15. Praca zespołowa (209)**

- Różnice między grupami a zespołami (209)
- Istota zespołów w dzisiejszych czasach (210)
- Charakterystyka efektywnych zespołów (211)
- Budowanie zespołów (213)
  - o Formalne oddalenie się (214)
  - o Stałe spotkania w celu wprowadzania ulepszeń (215)
- Kreatywne zespoły (215)
- Zarządzanie zespołami (216)
- Rozwiązywanie problemów personalnych w zespołach (217)
- Podsumowanie (217)

### **Część IV Przedsiębiorstwo jako forma organizacyjna (221)**

#### **Rozdział 16. Model organizacyjny i strukturalny (223)**

- Definicja modelu organizacyjnego (223)

- Czynniki wpływające na model organizacyjny (224)
  - o Technologia (224)
  - o Otoczenie (224)
  - o Strategia i wielkość przedsiębiorstwa (226)
- Podejmowanie strukturalnych decyzji (226)
  - o Rozpiętość kierowania (227)
  - o Centralizacja (227)
  - o Podział pracy (227)
  - o Grupowanie (228)
  - o Struktura mechaniczna a struktura organiczna (229)
- Zarządzanie różnymi strukturami organizacyjnymi (230)
  - o Wspieranie innowacyjności (231)
  - o Wpływ reengineeringu (231)
  - o Model "organizacji nieograniczonej" (232)
- Podsumowanie (232)

## **Rozdział 17. Kultura organizacyjna (235)**

- Definicja kultury (235)
  - o Subkultura (236)
  - o Kultura przeciwstawna (237)
- Wewnętrzna integracja i zewnętrzna adaptacja (237)
- Kultura a działalność przedsiębiorstwa (238)
- Silna kultura organizacyjna (239)
- Różne aspekty kultury (239)
  - o Historie związane z założeniem firmy (240)
  - o Symbole (240)
  - o Ceremonie i rytuały (240)
  - o Żargon (241)
  - o Wartości i przekonania (241)
- Klasyfikacja kultury (241)
- Rola menedżera w tworzeniu i wzmacnianiu kultury organizacji (242)
- Łączenie kultur (244)
- Podsumowanie (245)

## **Rozdział 18. Władza i polityka organizacyjna (249)**

- Władza i wpływy (249)
- Podstawy władzy (250)
  - o Władza związana ze stanowiskiem (250)
  - o Władza związana z osobą (251)
- Budowanie podstaw władzy (252)
- Zmiana modelu organizacyjnego: "przekazywanie władzy" (253)
- Jak używać wpływów w relacjach z przełożonymi (254)
- Polityka organizacyjna (256)
- Sojusze polityczne (257)
- Podstawowe założenia działalności politycznej (258)
- Podsumowanie (259)

## **Rozdział 19. Przywództwo (261)**

- Znaczenie przywództwa i zarządzania (261)
- Badania dotyczące istoty przywództwa (262)
  - o Teoria cech wybitnej osoby (263)
  - o Teorie behawioralne (264)
  - o Podejście nieprzewidywanych okoliczności (265)
- Współczesne spojrzenie na przywództwo (266)
- Przywództwo transakcyjne (267)
- Przywództwo transformacyjne (268)
- Charyzmatyczne przywództwo (268)
- Druga strona przywództwa: grupa wykonawców (269)
- Przywództwo w samorządzących się zespołach (270)
- Podsumowanie (271)

## **Rozdział 20. Komunikacja organizacyjna (273)**

- Proces komunikacji (274)
- Bariery komunikacyjne (275)
- Komunikacja niewerbalna (276)
- Aktywne słuchanie (277)
- Kierunki przepływu informacji w przedsiębiorstwie (278)
  - o Komunikacja "w górę" (278)
  - o Komunikacja "w dół" (279)
  - o Komunikacja "w bok" (lateralna) (279)
- Znaczenie technologii w dzisiejszej komunikacji organizacyjnej (280)
- Podsumowanie (281)

## **Część V Specjalne wyzwania w zarządzaniu (283)**

### **Rozdział 21. Stres (285)**

- Czym jest stres? (285)
- Stresory (286)
  - o Stresory związane z pracą (287)
  - o Stresory osobiste (niezwiązane z pracą) (288)
- Indywidualne konsekwencje stresu (288)
- Charakter: typ A oraz typ B (289)
- Konsekwencje stresu dla przedsiębiorstwa (290)
- Zarządzanie stresem (290)
  - o Pierwszorzędowa profilaktyka (290)
  - o Drugorzędowa profilaktyka (291)
  - o Trzeciorzędowa profilaktyka (292)
  - o Programy profilaktyki stresu (292)
- Jak rozpoznać oznaki stresu u innych? (293)
- Porady dla efektywnych menedżerów (294)
- Podsumowanie (295)

### **Rozdział 22. Organizowanie spotkań (299)**

- Rodzaje spotkań (300)
- Przed spotkaniem (300)
  - o Ustalanie składu uczestników spotkania (301)

- o Ustalanie czasu i miejsca spotkania (301)
  - o Ustalanie porządku obrad (301)
- Spotkanie (303)
- Protokół (303)
- Po spotkaniu (304)
- Rola organizatora spotkania (305)
- Konfliktowi uczestnicy (306)
- Podsumowanie (307)

## **Rozdział 23. Przeprowadzanie rozmowy kwalifikacyjnej (309)**

- Proces rekrutacji (309)
  - o Rekrutacja wewnętrzna (310)
  - o Zewnętrzna rekrutacja (310)
  - o Zalety i wady rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej (312)
- Proces selekcji (313)
  - o Aplikacja (313)
  - o Wstępna selekcja (314)
  - o Testy (314)
  - o Badanie przeszłości aplikantów (315)
  - o Rozmowa kwalifikacyjna (316)
  - o Badania lekarskie i testy na obecność narkotyków (316)
  - o Decyzja o zatrudnieniu (316)
- Efektywna rozmowa kwalifikacyjna (317)
  - o Plan rozmowy kwalifikacyjnej (317)
  - o Wybór odpowiedniego rodzaju rozmowy kwalifikacyjnej (317)
- Potencjalnie niebezpieczne pytania (318)
- Wskazówki dotyczące efektywnego prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej (319)
- Podsumowanie (320)

## **Rozdział 24. Zdobywanie przewagi konkurencyjnej: etykieta biznesu (323)**

- Znaczenie etykiety biznesu (323)
- Podstawy biznesu (324)
  - o Przedstawianie się (324)
  - o Etykieta podczas spotkań przy posiłkach (325)
  - o Koktajl (326)
- Etykieta spotkania (327)
- Prezenty służbowe (328)
- Korespondencja (329)
- Netykieta (329)
- Ogólne zasady etykiety (331)
- Tworzenie pozytywnego wizerunku (331)
- Plotki (333)
- Podsumowanie (333)

## **Dodatki (337)**

### **Dodatek A Streszczenie rozdziałów (339)**

### **Dodatek B Słowniczek i zalecana literatura (345)**



**Dodatek C Odpowiedzi (351)**  
**Skorowidz (355)**