

## **CZĘŚĆ 1** Wprowadzenie do zarządzania

1

### **ROZDZIAŁ 1: Zarządzanie i praca menedżera**

#### **PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: Jak mieć wpływ na ludzi pomimo popełniania błędów** 4

Wprowadzenie do zarządzania 6

Proces zarządzania (Co robi menedżer?) 9

Planowanie i podejmowanie decyzji:  
określanie trybu działania 10

Organizowanie: koordynacja działań i zasobów 10

Przewodzenie: motywowanie ludzi i kierowanie nimi 10

Kontrolowanie: obserwowanie i ocena działań 11

Typy menedżerów 11

Zarządzanie na różnych szczeblach organizacji 12

Zarządzanie w różnych dziedzinach organizacji 13

#### **NOWE TECHNOLOGIE: Pokaż mi zwrot z inwestycji** 15

Podstawowe role i umiejętności menedżerów 16

Role menedżerskie 16

#### **ZMIENIAMY ŚWIAT: PR i osiągnięcia w rankingu różnorodności** 17

Umiejętności menedżerskie 18

Charakter pracy menedżera 21

Zarządzanie: wiedza i sztuka 22

Jak zostać menedżerem? 22

Zakres zarządzania 24

Nowe miejsca pracy 26

Podsumowanie 28

Pytania kontrolne 29

Zdobywanie skutecznych umiejętności zarządzania czasem 29

Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych 30

3 Zdobywanie umiejętności - samoocena 31

Przykład końcowy 32

#### **PODEJMIJ DECYZJĘ: Jak mieć wpływ na ludzi pomimo popełniania błędów** 34

Przypisy 35

### **ROZDZIAŁ 2: TRADYCYJNE I WSPÓŁCZESNE PROBLEMY I WYZWANIA** 36

#### **PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: Jaśniejsza strona zrównoważonego rozwoju** 37

Rola teorii i historii w zarządzaniu 39

Znaczenie teorii i historii 39

Prekursorzy teorii zarządzania 40

Klasyczne podejście do zarządzania 42

Naukowe zarządzanie 42

Zarządzanie administracyjne 44

Co dziś sądzimy o klasycznym podejściu do zarządzania 44

Kierunek behawioralny w teorii zarządzania 45

Kierunek stosunków międzyludzkich (*human relations*) 47

Pojawienie się kierunku koncentrującego się na zachowaniach organizacyjnych 48

Behawioralne podejście do zarządzania dziś 48

Ilościowe podejście do zarządzania 48

#### **NOWE TECHNOLOGIE: Czy wskaźnik zwrotu z inwestycji (ROI) usprawiedliwia wykorzystanie mediów społecznościowych** 49

Ilościowa teoria zarządzania 51

Zarządzanie operacyjne	51
Ilościowe podejście do zarządzania dziś	51
Podejścia integrujące	52
Podejście systemowe	53
Podejście sytuacyjne	54
Podejście zintegrowane	55
Współczesne problemy i wyzwania zarządzania	57
Współczesne zastosowania koncepcji zarządzania	57
<b>WSKAZYWANIE DROGI: Dziewczyna z Hooters na drodze szybkiego awansu</b>	<b>58</b>
Współczesne wyzwania zarządzania	60
Podsumowanie	61
Pytania kontrolne	62
Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych	63
Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych	63
Zdobywanie umiejętności – samoocena	64
Przykład końcowy	66
<b>PODEJMIJ DECYZJĘ: Jaśniejsza strona zrównoważonego rozwoju</b>	<b>67</b>
Przypisy	68

## **CZĘŚĆ 2 Środowiskowy kontekst zarządzania** **71**

### **ROZDZIAŁ 3: Otoczenie organizacji i menedżerów** **73**

#### **PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: Nieporozumienia we właściwym kontekście** **74**

Otoczenie i środowisko wewnętrzne organizacji **76**

Otoczenie zewnętrzne **78**

  Otoczenie ogólne **78**

#### **PROWADZENIE FIRMY NA ZIEMI: Zrównoważony rozwój opakowań** **80**

  Otoczenie zadaniowe **83**

#### **POZA TRADYCYJNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM: Skutecznie w ważnej sprawie** **85**

Środowisko wewnętrzne **88**

  Właściciele **88**

Zarząd	89
Pracownicy	89
Fizyczne środowisko pracy	90
Kultura organizacji	90
Znaczenie kultury organizacji	90
Czynniki decydujące o kulturze organizacji	91
Zarządzanie kulturą organizacji	91
Otoczenie wielokulturowe	92
Tendencje rozwojowe różnorodności i wielokulturowości	93
Wymiary różnorodności i wielokulturowości	94
Stosunki między organizacją a jej otoczeniem	97
Jak otoczenie oddziałuje na organizację?	97
Jak organizacje przystosowują się do swojego otoczenia?	100
Podsumowanie	103
Pytania kontrolne	103
Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem	104
Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się	105
Zdobywanie umiejętności – samoocena	106
Przykład końcowy	107
<b>PODEJMIJ DECYZJĘ: Nieporozumienia we właściwym kontekście</b>	<b>109</b>
Przypisy	110

### **ROZDZIAŁ 4: Etyczne i społeczne otoczenie organizacji** **111**

#### **PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: Zarządzanie przez niedopuszczalne postępowanie** **112**

Etyka indywidualna w organizacjach **114**

  Etyka zarządzania **115**

#### **WSKAZYWANIE DROGI: Szczęśliwe dopasowanie** **117**

  Etyka w kontekście organizacyjnym **119**

  Kierowanie zachowaniem etycznym **120**

Nowe problemy etyczne w organizacjach **124**

  Przywództwo etyczne **124**

  Kwestie etyczne a ład korporacyjny **125**

  Problemy etyczne a technika informatyczna **125**

Odpowiedzialność społeczna a organizacje 126  
Dziedziny odpowiedzialności społecznej 126

### **PROWADZENIE FIRMY NA ZIEMI: Podnoszenie poprzeczki społecznej odpowiedzialności biznesu 129**

Odpowiedzialność społeczna: argumenty za i przeciw 130

Podejścia organizacji do kwestii odpowiedzialności społecznej 132

Władze państwowe a odpowiedzialność społeczna 135

W jaki sposób państwo oddziałuje na organizacje? 135

Jak organizacje wpływają na rząd? 136

Kierowanie odpowiedzialnością społeczną 138

Formalne wymiary organizacji 138

Nieformalne wymiary organizacji 139

Ocena odpowiedzialności społecznej 140

Podsumowanie 141

Pytania kontrolne 141

Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych i decyzyjnych 142

Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych 143

Zdobywanie umiejętności - samoocena 143

Przykład końcowy 144

### **PODEJMIJ DECYZJĘ: Zarządzanie przez niedopuszczalne postępowanie 146**

Przypisy 147

---

## **ROZDZIAŁ 5: Globalny kontekst zarządzania 149**

### **PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: Do Afryki 150**

Istota międzynarodowej działalności gospodarczej 152

Co to jest przedsiębiorstwo międzynarodowe 153

Tendencje pojawiające się w międzynarodowej działalności gospodarczej 154

Zarządzanie procesem globalizacji 155

Konkurowanie na rynku globalizacji 158

Struktura gospodarki globalnej 160

Dojrzałe gospodarki i systemy rynkowe 160

Gospodarki o dużym potencjale i (lub) wysokim tempie wzrostu 162

Inne gospodarki 162

Rola GATT i WTO 163

Wyzwania otoczenia dla zarządzania międzynarodowego 164

Otoczenie ekonomiczne 164

### **PROWADZENIE FIRMY NA ZIEMI: Lodowate przyjęcie 166**

Otoczenie polityczne i prawne 167

Otoczenie kulturowe 169

### **ZMIENIAMY ŚWIAT: Konkurencja lokalnych łowców głów 171**

Konkurencja w gospodarce światowej 174

Globalizacja a rozmiary organizacji 174

Wyzwania dla zarządzania w gospodarce światowej 176

Podsumowanie 177

Pytania kontrolne 178

Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych 179

Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się 179

Zdobywanie umiejętności - samoocena 180

Przykład końcowy 181

### **PODEJMIJ DECYZJĘ: Do Afryki 183**

Przypisy 183

---

## **CZĘŚĆ 3 Planowanie i podejmowanie decyzji 185**

---

### **ROZDZIAŁ 6: Podstawowe elementy planowania i podejmowania decyzji 187**

#### **PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: Kontrola nad rejsami 188**

Proces podejmowania decyzji i planowania 190

Cele organizacji 192

Funkcje celów 192

Rodzaje celów 193

Odpowiedzialność za ustalanie celów 196  
Zarządzanie różnymi celami 196

Planowanie w organizacji 197  
Rodzaje planów organizacji 197  
Ramy czasowe planowania 198

### **NOWE TECHNOLOGIE: Początek rozmów 199**

Odpowiedzialność za proces planowania 200  
Planowanie awaryjne i zarządzanie sytuacją kryzysową 201

Planowanie taktyczne 203  
Opracowywanie planów taktycznych 204  
Realizacja planów taktycznych 205

Planowanie operacyjne 206  
Plany jednorazowe 206  
Plany ciągłe (trwale obowiązujące) 207

### **POZA TRADYCYJNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM:**

#### **Sekretna procedura działania 303 208**

Zarządzanie ustalaniem celów i procesami planowania 209  
Bariera w ustalaniu celów i planowaniu 209  
Przewycięzanie barier 212  
Wykorzystywanie zarządzania przez cele do realizacji planów 213

Podsumowanie 215

Pytania kontrolne 216

Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych 216

Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem 217

Zdobywanie umiejętności - samoocena 218

Przykład końcowy 219

#### **PODEJMIJ DECYZJĘ: Kontrola nad rejsami 222**

Przypisy 222

---

## **ROZDZIAŁ 7: Zarządzanie strategią i planowanie strategiczne 224**

### **PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: Pragnij więcej 225**

Charakter zarządzania strategicznego 227  
Składniki strategii 227

Poziomy strategii 228  
Formułowanie i wdrażanie strategii 228

### **POZA TRADYCYJNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM: Czy się to podoba, czy też nie 229**

Wykorzystanie analizy typu SWOT do formułowania strategii 230  
Ocena mocnych stron organizacji 231  
Ocena słabych stron organizacji 233  
Ocena szans i zagrożeń 233

Formułowanie strategii na poziomie autonomicznej jednostki operacyjnej 234  
Ogólne typy strategii w ujęciu Portera 234  
Typologia Milesa i Snowa 235  
Strategie oparte na cyklu życia produktu 237

Wdrażanie strategii na poziomie jednostki operacyjnej 238  
Wdrażanie ogólnych typów strategii w ujęciu Portera 239  
Wdrażanie strategii zaproponowanych przez Milesa i Snowa 240

Formułowanie strategii na szczeblu całego przedsiębiorstwa 241  
Strategia jednego produktu 242  
Dywersyfikacja zależna 242

### **WSKAZYWANIE DROGI: Piękno Różnorodności 244**

Dywersyfikacja niezależna 245

Wprowadzanie w życie strategii na szczeblu przedsiębiorstwa 246  
Jak stać się firmą zdywersyfikowaną? 246  
Zarządzanie dywersyfikacją 247

Strategie międzynarodowe i globalne 250  
Opracowywanie strategii międzynarodowych i globalnych 250  
Alternatywy strategiczne dla przedsiębiorstw międzynarodowych 252

Podsumowanie 254

Pytania kontrolne 255

Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych 256

Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych 257

Zdobywanie umiejętności - samoocena 257

Przykład końcowy 259

**PODEJMIJ DECYZJĘ: Pragnij więcej 261**

Przypisy 261

---

**ROZDZIAŁ 8: Zarządzanie podejmowaniem decyzji i rozwiązywaniem problemów 263**

**PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: Moneyball na większą skalę 264**

Istota podejmowania decyzji 266

Definicja podejmowania decyzji 266

Typy decyzji 267

Warunki podejmowania decyzji 268

Racjonalne podejście do podejmowania decyzji 270

Klasyczny model podejmowania decyzji 270

Etapy racjonalnego podejmowania decyzji 271

Zarządzanie oparte na dowodach (EBM) 275

Behawioralne aspekty podejmowania decyzji 276

Model administracyjny 277

Siły polityczne w podejmowaniu decyzji 278

Intuicja i narastanie zaangażowania 278

**ZMIENIAMY ŚWIAT: Sąd nad różnorodnością 279**

Skłonność do ryzyka a podejmowanie decyzji 281

Etyka a podejmowanie decyzji 281

**PROWADZENIE FIRMY NA ZIEMI: Przypiecztowanie kontraktu 282**

Grupowe i zespołowe podejmowanie decyzji w organizacjach 283

Formy grupowego i zespołowego podejmowania decyzji 283

Zalety grupowego i zespołowego podejmowania decyzji 284

Wady grupowego i zespołowego podejmowania decyzji 285

Zarządzanie procesami grupowego i zespołowego podejmowania decyzji 285

Podsumowanie 286

Pytania kontrolne 287

Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych 287

Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych 288

Zdobywanie umiejętności - samoocena 289

Przykład końcowy 290

**PODEJMIJ DECYZJĘ: Moneyball na większą skalę 292**

Przypisy 292

---

**ROZDZIAŁ 9: Zarządzanie tworzeniem nowych przedsiębiorstw 294**

**PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: Skok w budownictwo 295**

Istota przedsiębiorczości 297

Rola przedsiębiorców i nowych przedsiębiorczych firm w społeczeństwie 298

Tworzenie miejsc pracy 299

Innowacje 301

Znaczenie dla wielkich przedsiębiorstw 302

Strategia dla nowych przedsiębiorczych firm 302

Wybór gałęzi 302

Akcentowanie wyróżniających się umiejętności 306

**WSKAZYWANIE DROGI: Sprawy bieżące w branży pojazdów elektrycznych 307**

Przygotowanie planu biznesowego (biznesplanu) 309

Przedsiębiorczość

a zarządzanie międzynarodowe 309

Struktura nowych przedsiębiorstw 310

Metody uruchamiania nowego przedsiębiorstwa 310

Źródła finansowania nowych przedsiębiorstw 311

Źródła pomocy w zarządzaniu 313

Koncesjonowanie (franczyza) 315

**POZA TRADYCYJNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM: Usługi randkowe z randką w sądzie 316**

Wyniki działania nowych firm 317

Tendencje w powstawaniu nowych przedsiębiorstw 318

Przyczyny niepowodzeń 319

Przyczyny sukcesu przedsiębiorcy 320

Podsumowanie 321

Pytania kontrolne 321

Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych 322

Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych 323

Zdobywanie umiejętności - samoocena 324

Przykład końcowy 325

**PODEJMIJ DECYZJĘ: Skok w budownictwo 327**

Przypisy 328

## **CZĘŚĆ 4 Proces organizowania 329**

### **ROZDZIAŁ 10: Podstawowe elementy organizowania 331**

**PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: Kto jest szefem? 332**

Elementy organizowania 334

Projektowanie stanowisk pracy 335

Specjalizacja stanowisk pracy 335

Korzyści i ograniczenia specjalizacji 335

Alternatywy specjalizacji 336

Grupowanie stanowisk pracy i tworzenie wydziałów 339

Uzasadnienie grupowania 339

Rozpowszechnione podstawy grupowania 339

**NOWE TECHNOLOGIE: Niepokoje w Twelforce 342**

Ustalenie relacji podporządkowania 343

Hierarchia zależności 343

Mała czy duża rozpiętość kierowania? 344

Organizacje wysmukłe a organizacje spłaszczone 345

Ustalanie właściwej rozpiętości kierowania 346

Podział uprawnień władczych w organizacji 347

Proces delegowania uprawnień 348

Decentralizacja i centralizacja 349

Działania koordynujące 351

Potrzeba koordynacji 351

Metody koordynacji strukturalnej 351

**PROWADZENIE FIRMY NA ZIEMI: Współpraca, porozumienie i konfiguracja chromosomowa 353**

Koordynacja elektroniczna 354

Różniczenia między stanowiskami 354

Różnice między stanowiskami liniowymi i sztabowymi 354

Nasilenie administracji 355

Podsumowanie 355

Pytania kontrolne 356

Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych 357

Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych 357

Zdobywanie umiejętności - samoocena 358

Przykład końcowy 359

**PODEJMIJ DECYZJĘ: Kto jest szefem? 362**

Przypisy 362

### **ROZDZIAŁ 11: Zarządzanie projektowaniem struktury i schematu organizacji 364**

**PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: Pierwszy aksjomat nowego prawa 365**

Charakter schematu organizacyjnego 367

Uniwersalne podejście do schematu organizacyjnego 367

Model biurokratyczny 368

Model behawioralny 369

Wpływ sytuacji na projektowanie schematu organizacyjnego 371

Technika podstawowa 371

Otoczenie 372

**ZMIENIAMY ŚWIAT: Zmiana nastawienia 373**

Rozmiary organizacji 374

Cykl życia organizacji 375

Strategia a schemat organizacyjny 376

Strategia na poziomie całego przedsiębiorstwa 376

Strategia na poziomie jednostki operacyjnej 376

Funkcje organizacji 377

Podstawowe formy struktury organizacyjnej 377

Struktura funkcjonalna (struktura typu U) 377

Struktura konglomeratowa (struktura typu II) 378

Struktura wielowydziałowa (struktura typu M) 379

Struktura macierzowa 380

Struktury hybrydowe 382

Nowe formy w tworzeniu struktury organizacji 383

Organizacja zespołowa	383
Organizacja wirtualna	383
Organizacja ucząca się	384
Projektowanie struktury i schematów organizacji międzynarodowych	384
<b>WSKAZYWANIE DROGI: Karmienie kurczaka</b>	<b>385</b>
Podsumowanie	387
Pytania kontrolne	387
Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych	388
Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych	388
Zdobywanie umiejętności - samoocena	389
Przykład końcowy	390
<b>PODEJMIJ DECYZJĘ: Pierwszy aksjomat nowego prawa</b>	<b>392</b>
Przypisy	393

---

## **ROZDZIAŁ 12: Kierowanie zmianami organizacyjnymi i innowacjami** 394

### **PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: Z akcentem na pozytyw** 395

Charakter zmian organizacyjnych	397
Siły działające na rzecz zmian	397
Zmiana planowana czy zmiana dostosowawcza?	398

Zarządzanie zmianami w organizacjach	399
Kroki w procesie zmian	400
Zrozumienie przyczyn oporu wobec zmian	401
Przewycięzanie oporu wobec zmian	402

Obszary zmian w organizacji	404
Zmiana struktury i schematu organizacji	404
Dokonywanie zmian techniki i operacji	405
Zmiany w zasobach ludzkich	406
Przeprojektowywanie w organizacjach	407
Doskonalenie organizacji	408

### **POZA TRADYCYJNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM: Amortyzacja kosztów** 409

Innowacje organizacyjne	412
Proces innowacji	412
Formy innowacji	414

Zaniechanie wprowadzania innowacji	416
Wspieranie innowacji w organizacjach	417

## **NOWE TECHNOLOGIE: Rozbicie formy** 418

Podsumowanie	419
Pytania kontrolne	420
Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych	421
Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych	422
Zdobywanie umiejętności - samoocena	423
Przykład końcowy	424

### **PODEJMIJ DECYZJĘ: Z akcentem na pozytyw** 426

Przypisy	427
----------	-----

---

## **ROZDZIAŁ 13: Zarządzanie zasobami ludzkimi** 429

### **PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: To proste, Watsonie** 430

Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście otoczenia	432
Strategiczne znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi	432
Prawne otoczenie zarządzania zasobami ludzkimi	433
Zmiany społeczne a zarządzanie zasobami ludzkimi	437

Pozyskiwanie zasobów ludzkich	438
Planowanie zasobów ludzkich	438
Rekrutowanie pracowników	440
Dobór pracowników	441

Doskonalenie zasobów ludzkich	443
Szkolenie i doskonalenie	443
Ocena wyników	446

### **NOWE TECHNOLOGIE: Czego można się nauczyć od mat-mediów** 447

Zwrotna informacja o wynikach	450
-------------------------------	-----

Utrzymywanie zasobów ludzkich	450
Ustalanie wynagrodzenia	450
Ustalanie świadczeń	452

### **ZMIENIAJMY ŚWIAT: Grzech płac?** 453

Planowanie kariery	454
--------------------	-----

Kierowanie stosunkami pracy	454
Jak pracownicy tworzą związki zawodowe	455
Negocjacje zbiorowe	456
Nowe wyzwania w zmieniającym się miejscu pracy	458
Kierowanie pracownikami wiedzy	458
Pracownicy tymczasowi i zatrudniani na umowę zlecenia/o dzieło	459
Podsumowanie	460
Pytania kontrolne	461
Zdobywanie skutecznych umiejętności decyzyjnych	462
Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych	463
Zdobywanie umiejętności - samoocena	464
Przykład końcowy	465
<b>PODEJMIJ DECYZJĘ: To proste, Watsonie</b>	<b>467</b>
Przypisy	468

## **CZĘŚĆ 5** Proces przewodzenia **471**

### **ROZDZIAŁ 14: Podstawowe elementy zachowania jednostek w organizacjach** **473**

#### **PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: Zajmowanie się odpadami firmy** **474**

Rozumienie jednostek w organizacjach	476
Kontrakt określający wzajemne zachowania	476
Dopasowanie jednostki do stanowiska pracy	478
Charakter różnic między jednostkami	478
Osobowość a zachowanie jednostek	479
„Wielka piątka” cech osobowości	479
Model Myers-Briggs	481
Inne wchodzące w grę cechy osobowości	481
Inteligencja emocjonalna	483
Postawy a zachowanie jednostki	484
Postawy związane z pracą	484
Oddanie organizacji i zaangażowanie w jej sprawy	485
Emocje i nastroje w organizacjach	485

Spostrzeganie (percepcja) a zachowanie indywidualne	486
Podstawowe procesy spostrzegania	486
Spostrzeganie i atrybucja	487
Stres a zachowanie jednostki	488
Przyczyny i skutki stresu	489
Radzenie sobie ze stresem	491

#### **ZMIENIAMY ŚWIAT: Kolor stresu** **492**

Kreatywność w organizacjach	494
Jednostka kreatywna	494

#### **NOWE TECHNOLOGIE: Wyobraź sobie lepszą pułapkę na myszy** **495**

Proces twórczy	496
Zwiększanie kreatywności w organizacjach	497
Typy zachowań w miejscu pracy	497
Zachowania produktywne	498
Zachowanie polegające na wycofaniu się	498
Poczucie więzi „obywatelskiej” pracowników z organizacją	498
Zachowania dysfunkcyjne	499

Podsumowanie 500

Pytania kontrolne 501

Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych 501

Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem 502

Zdobywanie umiejętności - samoocena 503

Przykład końcowy 505

#### **PODEJMIJ DECYZJĘ: Zajmowanie się odpadami firmy** **508**

Przypisy 508

### **ROZDZIAŁ 15: Motywowanie pracowników do wykonywania pracy** **511**

#### **PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: Niech złączą się rozgrywki** **512**

Istota motywowania	514
Znaczenie motywacji pracowników w miejscu pracy	514
Dawne podejścia do motywowania	515



Podejście do motywowania	
od strony treści	516
Podejście od strony hierarchii potrzeb	517
Teoria dwuczynnika	519
Jednostkowe potrzeby ludzkie	520
Co wynika z podejścia do motywowania	
od strony treści	521
Podejście do motywowania od strony procesu	521
Teoria oczekiwań	521
Teoria sprawiedliwości	524
Teoria wyznaczania celów	525
Co wynika z podejścia do motywowania	
od strony procesu	527
Podejście do motywowania oparte	
na koncepcji wzmocnienia	527
Rodzaje wzmocnienia w organizacjach	527
Tworzenie wzmocnień w organizacjach	528
Co wynika z zastosowania koncepcji	
wzmocnienia	529
Popularne strategie motywowania	529
Upelnomocnienie i uczestnictwo	530
Nowe formy organizacji pracy	531
Wykorzystanie systemów nagradzania	
do motywowania ludzi	533
Uznaniowie systemu nagradzania	533
Bodźcowe systemy nagradzania	533
Grupowe i zespołowe bodźcowe systemy	
nagradzania	535
<b>PROWADZENIE FIRMY NA ZIEMI: (M)otyvacja</b>	
<b>w (G)alonach</b>	<b>536</b>
Wynagrodzenia kierownictwa	538
<b>WSKAZYWANIE DROGI: Wynagradzanie</b>	
<b>za wielkie zakłady</b>	<b>540</b>
Nowe metody nagradzania oparte na wynikach	541
Podsumowanie	542
Pytania kontrolne	542
Zdobywanie skutecznych umiejętności	
interpersonalnych	543
Zdobywanie skutecznych umiejętności	
decyzyjnych	544
Zdobywanie umiejętności - samoocena	545
Przykład końcowy	545

## **PODEJMIJ DECYZJĘ: Niech złączą się rozgrywki 548**

Przypisy 549

---

## **ROZDZIAŁ 16: Przywództwo i procesy oddziaływania na pracowników 551**

### **PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: Reputacja przywódców przemysłu naftowego 552**

Istota przywództwa 554

  Co to jest przywództwo 554

  Przywództwo a zarządzanie 555

  Władza a przywództwo 556

### **POZA TRADYCYJNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM: Niedorozwój w sektorze *non profit* 557**

Ogólne podejścia do przywództwa 559

  Cechy przywódcze 559

  Zachowania przywódcze 560

Sytuacyjne podejścia do przywództwa 563

  Teoria najmniej preferowanego współpracownika (NPW) 564

  Teoria ścieżki do celu 566

  Model drzewa decyzyjnego Vrooma 568

  Model wymiany: przywódca-inny członek organizacji 571

Pokrewne podejścia do przywództwa 572

  Substytuty przywództwa 572

  Przywództwo charyzmatyczne 573

  Przywództwo transformacyjne 573

Nowe podejścia do przywództwa 574

  Przywództwo strategiczne 574

  Przywództwo międzykulturowe 574

  Przywództwo etyczne 575

### **ZMIENIAMY ŚWIAT: Zaawansowane technologie same znajdują rozwiązanie 575**

Zachowania polityczne w organizacjach 577

  Powszechnie spotykane zachowania polityczne 577

  Zarządzanie przez wywieranie wrażenia 578

  Zarządzanie zachowaniem politycznym 578

Podsumowanie 579

Pytania kontrolne 580

Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych 581

Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych 582

Zdobywanie umiejętności – samoocena 582

Przykład końcowy 583

**PODEJMIJ DECYZJĘ: Reputacja przywódców przemysłu naftowego 586**

Przypisy 587

---

**ROZDZIAŁ 17: Zarządzanie stosunkami interpersonalnymi i komunikowaniem się 589**

**PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: Gwar słów 590**

Interpersonalny charakter organizacji 592

Dynamika interpersonalna 593

Wyniki zachowań interpersonalnych 594

Komunikowanie się a praca menedżera 594

Definicja komunikowania się 595

Rola komunikowania się w zarządzaniu 595

Proces komunikowania się 596

Formy komunikowania się w organizacjach 597

Komunikacja interpersonalna 597

Komunikowanie się w sieciach i zespołach roboczych 599

Komunikacja organizacyjna 600

Komunikacja elektroniczna 601

**NOWE TECHNOLOGIE: Samodzielność w myśleniu i rozmowie 602**

Nieformalna komunikacja w organizacjach 604

„Poczta pantoflowa” 604

Zarządzanie przez krążenie po firmie 606

Komunikacja pozawerbalna 607

Zarządzanie komunikowaniem się w organizacji 608

Bariery w komunikowaniu się 608

Poprawa skuteczności komunikowania się 610

**WSKAZYWANIE DROGI: Pokładamy ufność w komunikacji 612**

Podsumowanie 613

Pytania kontrolne 614

Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych 615

Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych 615

Zdobywanie umiejętności – samoocena 616

Przykład końcowy 617

**PODEJMIJ DECYZJĘ: Gwar słów 619**

Przypisy 620

---

**ROZDZIAŁ 18: Zarządzanie grupami i zespołami roboczymi 622**

**PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: Promowanie różnorodności 623**

Grupy i zespoły w organizacjach 625

Typy grup i zespołów 625

**PROWADZENIE FIRMY NA ZIEMI: Wysmażenie zrównoważonego rozwoju 628**

Dlaczego ludzie łączą się w grupy i zespoły? 629

Etapy kształtowania się grup i zespołów 630

Cechy grup i zespołów 632

Struktury roli 632

Normy zachowań 634

Spójność grupy 636

**WSKAZYWANIE DROGI: Przeznaczeni do władzy 638**

Przywódstwo formalne

i nieformalne 639

Konflikty interpersonalne i międzygrupowe 639

Istota konfliktu 639

Przyczyny konfliktu 640

Zarządzanie konfliktem w organizacjach 643

Pobudzanie konfliktu 643

Kontrołowanie konfliktu 644

Rozwiązywanie i eliminowanie konfliktu 644

Negocjowanie 645

Podsumowanie 647

Pytania kontrolne 647

Zdobywanie skutecznych umiejętności koncepcyjnych 648

Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się 648

Zdobywanie umiejętności – samoocena 649

Przykład końcowy 650

### **PODEJMIJ DECYZJĘ: Promowanie różnorodności 652**

Przypisy 653

## **CZĘŚĆ 6 Proces kontrolowania 655**

### **ROZDZIAŁ 19: Podstawowe elementy kontrolowania 657**

#### **PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: Tony i miary niefinansowe 658**

Istota kontroli w organizacjach 660

    Cel kontroli 661

    Typy kontroli 662

    Etapy procesu kontrolowania 664

#### **POZA TRADYCYJNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM: Inteligentny sposób prowadzenia organizacji non profit 667**

Kontrola operacji 668

    Kontrola wstępna 668

    Kontrola bieżąca 669

    Kontrola następcza (końcowa) 670

Kontrola finansowa 670

    Kontrola budżetowa 670

    Inne narzędzia kontroli finansowej 673

#### **PROWADZENIE FIRMY NA ZIEMI: Jak inwestorzy mogą zyskać pewność? 675**

Kontrola strukturalna 676

    Kontrola biurokratyczna 677

    Kontrola z udziałem pracowników 678

Kontrola strategiczna 678

    Integrowanie strategii i kontroli 678

    Kontrola strategiczna w przedsiębiorstwach międzynarodowych 679

Zarządzanie kontrolą w organizacjach 680

    Cechy skutecznej kontroli 680

    Opór wobec kontroli 681

    Przewycięzanie oporu wobec kontroli 683

Podsumowanie 684

Pytania kontrolne 685

Zdobywanie skutecznych umiejętności gospodarowania czasem 685

Zdobywanie skutecznych umiejętności technicznych 686

Zdobywanie umiejętności – samoocena 687

Przykład końcowy 687

### **PODEJMIJ DECYZJĘ: Tony i miary niefinansowe 690**

Przypisy 690

## **ROZDZIAŁ 20: Zarządzanie działalnością operacyjną, jakością i wydajnością 692**

#### **PRZYKŁAD WPROWADZAJĄCY: Co robić, gdy pracownicy zastanawiają się, co będzie dalej 693**

Istota zarządzania działalnością operacyjną 695

    Znaczenie działalności operacyjnej 695

    Przetwórstwo i produkcja 696

    Operacje usługowe 696

    Rola działalności operacyjnej w strategii organizacji 697

Projektowanie systemów operacyjnych 697

    Struktura produkcji i usług 697

    Zdolności produkcyjne 698

    Obiekty 698

Technika organizacyjna 700

    Technika wytwarzania 700

    Technika usług 703

Stosowanie systemów operacyjnych przez zarządzanie łańcuchem dostaw 704

    Zarządzanie operacyjne jako środek kontroli 704

    Zarządzanie zakupami 705

    Zarządzanie zapasami 706

Jak kompleksowo zarządzać jakością 707

    Istota jakości 707

#### **POZA TRADYCYJNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM: Wyjdź im naprzeciw i pozwól zetknąć się z jakością 708**

    Znaczenie jakości 709

Zarządzanie przez jakość	710	Zdobywanie skutecznych umiejętności diagnostycznych	721
Narzędzia i metody zarządzania przez jakość	711	Zdobywanie umiejętności - samoocena	722
Zarządzanie wydajnością	714	Przykład końcowy	723
Istota wydajności	715	<b>PODEJMIJ DECYZJĘ: Co robić, gdy pracownicy zastanawiają się, co będzie dalej</b>	<b>725</b>
Znaczenie wydajności	715	Przypisy	726
Tendencje w dziedzinie wydajności	716	<b>Indeks nazwisk</b>	<b>727</b>
Poprawa wydajności	716	<b>Indeks rzeczowy</b>	<b>731</b>
<b>NOWE TECHNOLOGIE: Czy szklane drzwi są rozbite?</b>	<b>718</b>		
Podsumowanie	719		
Pytania kontrolne	720		
Zdobywanie skutecznych umiejętności komunikowania się	720		