

## Podstawy zarządzania organizacjami

Autor: Ricky W. Griffin

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 sądzą 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 organizacje 190
  - Wielokulturowość a przewaga konkurencyjna 190
  - Wielokulturowość a konflikt 192
- Kierowanie różnorodnością i wielokulturowością w organizacjach 193
  - Strategie indywidualne 193
  - Podejścia 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 DECYZJI****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 ciągle (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        |
| <b>Rozdział 10. Zarządzanie przedsiębiorczością i tworzeniem nowych przedsiębiorstw</b> | <b>310</b> |
| 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        |
| Ustalanie 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        |
| <b>Rozdział 12. Zarządzanie projektowaniem struktury i schematu organizacji</b> | <b>374</b> |
| 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 |
| <i>Technika informacyjna zarządzania: Niełatwo nauczyć starego psa nowych sztuczek!</i> | 413 |
| Przezwyciężanie 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 |
| <i>Praca w warunkach różnorodności: Zmiany postaw i zachowań wobec różnorodności</i>    | 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 |
| <i>Świat zarządzania: Naprawianie Philipsa</i>                                          | 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 |
| <i>Współczesne problemy zarządzania: Niska płaca czy żadna?</i>                                   | 451 |
| Dobór pracowników                                                                                 | 453 |
| <i>Świat zarządzania: Toyota szuka najlepszych</i>                                                | 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 |
| <i>Praca w warunkach różnorodności: Tendencje do oferowania świadczeń dla partnerów życiowych</i> | 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 |

## CZĘŚĆ 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 zachowania 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 |

|                                                                                   |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Podjęcie 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        |
| Podjęcie 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        |
| <b>Rozdział 17. Przywództwo i procesy oddziaływania na pracowników</b>            | <b>552</b> |
| 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        |
| Substytuty 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> |     |
| 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 |

|                                              |     |
|----------------------------------------------|-----|
| Inne typy prognozowania                      | 751 |
| Metody prognozowania                         | 751 |
| Inne techniki planistyczne                   | 755 |
| Programowanie liniowe                        | 755 |
| Analiza punktu krytycznego                   | 758 |
| Symulacja                                    | 760 |
| PERT                                         | 761 |
| Narzędzia podejmowania decyzji               | 763 |
| Macierze wypłat                              | 764 |
| Drzewa decyzyjne                             | 766 |
| Inne metody                                  | 767 |
| Mocne i słabe strony narzędzi planistycznych | 769 |
| Słabości i problemy                          | 769 |
| Mocne strony i korzyści                      | 770 |
| Podsumowanie                                 | 770 |
| Przypisy                                     | 771 |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| <b>Indeks nazwisk</b> | 772 |
|-----------------------|-----|

|                        |     |
|------------------------|-----|
| <b>Indeks rzeczowy</b> | 776 |
|------------------------|-----|