



Spis treści

Wstęp	9
I. Zarządzanie organizacjami w zmiennych uwarunkowaniach otoczenia	13
1. Pojęcie organizacji i jej cele	13
1.1. Pojęcie organizacji	13
1.2. Cele organizacji	19
2. Rodzaje organizacji	22
2.1. Organizacje publiczne	22
2.2. Organizacje hybrydowe	29
2.2.1. Założenia ekonomii komunii	30
2.2.2. Spółdzielnie socjalne	32
2.2.3. Przedsiębiorstwa państwowe	35
2.2.4. Gospodarka komunalna	37
3. Przedsiębiorczość	41
4. Organizacje w ujęciu paradygmatów zarządzania	45
5. Otoczenie i cykl życia organizacji	48
6. Relacje, zaufanie, sprawność organizacji	52
7. Ewolucja teorii odnoszących się do organizacji i zarządzania	59
8. Pojęcie zarządzania. Cechy i funkcje. Zarządzanie publiczne	65
9. Decyzje kierownicze. Typologia problemów zarządzania	75
II. Metody i techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania	91
1. Diagnoza organizacyjna. Zarys problematyki	91
2. Podejście opisowo-ulepszące i funkcjonalno-wzorujące	94

2.1. Podejście opisowo-ulepszejące	94
2.2. Podejście funkcjonalno-wzorujące	96
3. Modele w zarządzaniu	97
4. Analiza wartości oraz pozostałe sposoby rozwiązywania problemów zarządzania	105
4.1. Analiza wartości	105
4.2. Badanie metod pracy	110
4.3. Wartościowanie pracy	118
4.4. Model doskonałości biznesowej i mapowanie procesów	120
5. Techniki pozyskiwania informacji	125
5.1. Obserwacje	125
5.2. Wywiad	128
5.3. Badania ankietowe	134
5.4. Analiza tekstu i analiza strukturalna	135
6. Dobór próby do badań	140
7. Twórcze poszukiwanie rozwiązania problemu zarządzania	144
III. Planowanie i organizowanie działalności	147
1. Planowanie a zarządzanie strategiczne i operacyjne	147
2. Istota i zasady planowania	153
3. Planowanie i strategia	158
4. Planowanie operacyjne	164
5. Metody i techniki planowania	165
6. Wymiary i uwarunkowania struktury organizacyjnej	176
7. Zarys problematyki projektowania struktury organizacyjnej	182
8. Rodzaje struktur organizacyjnych	186
IV. Zarządzanie zasobami ludzkimi	201
1. Kierowanie ludźmi	201
1.1. Role kierownicze	201
1.2. Style kierowania	203
1.3. Przywództwo	208
2. Kultura organizacyjna	212
3. Pojęcie motywowania i sposoby modyfikowania zachowań	218
3.1. Teorie motywacji	218

3.2 Narzędzia i bodźce motywacyjne	227
3.3. Szkolenie pracowników	234
4. Pojęcie kontrolowania	245
5. Samoocena kontroli zarządczej	247
V. Metody i techniki poprawy funkcjonowania organizacji	251
1. Lean Management, Six Sigma, GEMBA i pozostałe rozwiązania	251
2. Design Thinking	257
3. Business Model Canvas	259
4. Triple Bottom Line, społeczna odpowiedzialność, ESG, Value-based Management. Wskaźniki finansowe	260
5. Zarządzanie zgodnością i ryzykiem	279
6. Zarządzanie zmianą	282
7. Zarządzanie przez cele, wyjątki, wyniki, zadania i przez innowacje	284
8. Zarządzanie partycypacyjne, delegowanie kompetencji	290
9. Business Processing Reengineering, Total Quality Management, Kaizen, role zespołowe i inne koncepcje wykorzystywane w zarządzaniu, w tym zwinność i Scrum	294
Zakończenie	313
Spis tabel	315
Indeks rzeczowy	317
Wykaz literatury, aktów prawnych oraz orzecznictwa	321