SPIS TREŚCI

Rozdział 1
CHARAKTERYSTYKA TEORII ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA (*Piotr Banaszyk, Kazimierz Krzakiewicz*) 7
1.1. Cele i przedmiot 7
1.2. Metody badawczo–interwencyjne 11

Rozdział 2
ZARYS ROZWOJU MYŚLI ORGANIZACYJNEJ XX WIEKU (*Andrzej Szpaderski*) 14
2.1. Początki nauki o organizacji i zarządzaniu: Adam Smith i Charler Babbage 14
2.2. Naukowe zarządzanie i Frederick W. Taylor 15
2.3. Mierzenie pracy i Frank B. Gilbreth 17
2.4. Cykl organizacyjny i harmonizacja pracy: Henry Le Châtelier, Henry L. Gantt i Karol Adamiecki 18
2.5. Nauka o administracji i zasady zarządzania: Henri Fayol i Max Weber 21
2.6. Zasady organizacji i kierownictwa różnych autorów 23
2.7. Badania stosunków międzyludzkich w organizacji – integracja i interakcja: Mary P. Follett i Elton Mayo 24
2.8. Równowaga organizacyjna: Chester I. Barnard i Herbert A. Simon 27
2.9. Prakseologia polska i Tadeusz Kotarbiński 30
Literatura 31

Rozdział 3
PODSTAWOWE POJĘCIA TEORII ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA (*Piotr Banaszyk*) . . . 32
3.1. Analiza pojęcia „działanie" 32
3.2. Analiza pojęcia „organizacja" 36
3.3. Efekt organizacyjny i sprawność działania zorganizowanego 41
3.4. Wytyczne sprawnego działania 45

Rozdział 4
ZARZĄDZANIE I JEGO FUNKCJE (*Kazimierz Krzakiewicz*) 48
4.1. Istota zarządzania 48
4.2. Funkcja planowania 51
4.3. Funkcja organizowania 56
4.4. Funkcja motywowania 62
4.5. Funkcja kontroli 68

Rozdział 5
STRUKTURA ORGANIZACYJNA INSTYTUCJI (*Roma Fimińska–Banaszyk*) 73
5.1. Istota i interpretacja struktury organizacyjnej 73
5.2. Czynniki strukturotwórcze 75
5.3. Kryteria rozczłonkowania organizacji jako podstawa wyróżniania modeli struktur organizacyjnych 81
5.4. Dominacja kryterium funkcjonalnego na II szczeblu hierarchii organizacyjnej 83
5.5. Dominacja kryterium obiektowego na II szczeblu hierarchii organizacyjnej 89
5.6. Równoczesne uwzględnianie dwóch i więcej kryteriów rozczłonkowania organizacji na II szczeblu hierarchii organizacyjnej 93

Rozdział 6
PODSTAWY PROJEKTOWANIA STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH (*Piotr Banaszyk*) . . 98
6.1. Istota projektowania 98
6.2. Cykl projektowania organizacji i zarządzania 102
6.3. Sytuacyjne uwarunkowania projektowania organizacji i zarządzania 106

Rozdział 7
FORMALIZACJA ORGANIZACJI (*Andrzej Stańda*) 109
7.1. Istota procesu formalizacji 109
7.2. Niebezpieczeństwa procesu formalizacji i sposoby ich przezwyciężania 113
7.3. System dokumentacji organizacyjnej przedsiębiorstwa 117

Rozdział 8
WDRAŻANIE ZMIAN ORGANIZACYJNYCH (*Piotr Banaszyk*) 126
8.1. Uwarunkowania procesu zmieniania organizacji 127
8.2. Przegląd wybranych technik wdrażania zmian organizacyjnych 128
8.3. Ogólna metodologia zmieniania organizacji 133

Rozdział 9
DECYZJE KIEROWNICZE W ZARZĄDZANIU (*Kazimierz Krzakiewicz*) 136
9.1. Istota decyzji kierowniczych 136
9.2. Typologia decyzji 141
9.3. Proces podejmowania decyzji kierowniczych 147
9.4. Racjonalność decyzji kierowniczych 148
9.5. Informacja w podejmowaniu decyzji kierowniczych 152

Rozdział 10
ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE W PRZEDSIĘBIORSTWIE (*Kazimierz Krzakiewicz*) . . 158
10.1. Istota strategii zarządzania 158
10.2. Formułowanie strategii zarządzania 163
10.3. Wybór strategii 175

Rozdział 11
STYLE KIEROWANIA I KULTURA ORGANIZACYJNA (*Andrzej Stańda*) 178
11.1. Istota stylu kierowania 178
11.2. Różne style kierowania 181
11.3. Determinanty wyboru i efektywności stylu kierowania 185

Rozdział 12
ORGANIZACJA PRACY KIEROWNICZEJ (*Józef Borofi*) 196
12.1. Sprawność kierowania a sprawność organizacji społecznej 196
12.2. Organizacyjno–rzeczowe wymogi stanowiska pracy kierowniczej 197
12.3. Organizacyjne wymogi zebrań, narad, konferencji 199
12.4. Organizacja pracy własnej kierownika 201
12.5. Organizacyjne aspekty podejmowania decyzji kierowniczych (decyzje kierownicze w ujęciu organizacyjnym) 205
Literatura 210

Spis rysunków 211

PRZEDMOWA

Dokonujące się przeobrażenia w programach kształcenia ekonomicznego były inspiracją do opracowania podręcznika akademickiego przeznaczonego dla studentów po raz pierwszy stykających się z problematyką organizacji i zarządzania. Zakres tematyczny obejmuje podstawowe zagadnienia wchodzące w skład przedmiotów „Teoria organizacji i zarządzania" oraz „Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania". Zespół autorów korzystał w toku przygotowywania treści podręcznika z wieloletniego doświadczenia dydaktycznego, zdobytego podczas zajęć prowadzonych zarówno dla studentów, jak i dla kadr kierowniczych przedsiębiorstw.

Wspólnym mianownikiem dla poszczególnych fragmentów podręcznika jest podejście, które łączy podstawowe i powszechnie wykorzystywane osiągnięcia głównych szkół i kierunków teorii organizacji i zarządzania. W całym opracowaniu starano się podkreślić, że kierownik powinien zawsze analizować wzajemne związki między elementami organizacji (zmienne wewnętrzne), organizacją jako całością i składnikami jej otoczenia (zmienne zewnętrzne) i że dowolna decyzja kierownicza oddziałuje na wszystkie aspekty funkcjonowania organizacji. Ponieważ zmienne są współzależne, oczywiste jest, że w istocie nie można dokonać wszechstronnej analizy organizacji i zachowań organizacyjnych, jeśli nie przyjmie się ogólnego obrazu procesu organizacji i zarządzania.

W podręczniku szczególną uwagę poświęcono tym aspektom funkcjonowania organizacji, którym współcześnie przypisuje się istotną rolę w procesie doskonalenia systemu zarządzania. Są to mianowicie: elastyczność struktur, misja i strategia zarządzania oraz kultura organizacyjna. Wszystko to składa się na system, który nazywany jest zarządzaniem antycypacyjnym i opiera się na tezie, iż w burzliwie zmieniającym się otoczeniu nie ma gotowych recept i schematów działania. Konieczna jest nieustanna obserwacja otoczenia oraz wnętrza organizacji, aby dokonywać aktywnej adaptacji. Struktura podręcznika odzwierciedla ważne twierdzenie, że teoria i praktyka zarzadzania wciąż się rozwijają i nawet dobrze ugruntowane koncepcje mogą ulegać zmianom.

Podręcznik składa się z dwunastu rozdziałów ułożonych według logicznego porządku. Pierwszy, wprowadzający rozdział poświęcony jest ogólnej charakterystyce teorii organizacji i zarządzania jako dyscyplinie naukowej. Jego treść koresponduje ściśle z treścią rozdziału trzeciego, w którym wyjaśnione zostały podsta-

wowe pojęcia teorii organizacji i zarządzania. Uzupełnienie do tych rozdziałów stanowi rozdział drugi, w którym zaprezentowano zarys dziejów myśli organizacyjnej. W rozdziale czwartym przedstawiono istotę procesu zarządzania oraz omówiono funkcje zarządzania. Następne trzy rozdziały (5, 6 i 7) poświęcone są tworzeniu i utrwalaniu zorganizowanych całości. Kolejno omówiono w nich istotę i interpretację struktury organizacyjnej, czynniki strukturotwórcze i kryteria rozczłonkowania organizacji, problemy projektowania struktur organizacyjnych oraz formalizacji organizacji. W rozdziale ósmym przedstawiono zagadnienia związane z wdrażaniem zmian organizacyjnych. W kolejnych trzech rozdziałach omówiono podstawowe zagadnienia funkcjonowania organizacji, w tym: podejmowanie decyzji kierowniczych z uwzględnieniem procesów podwyższania racjonalności decyzji, zarządzanie strategiczne, szczególnie w warunkach niepewności oraz style kierowania i kulturę organizacyjną. W końcowym, dwunastym, rozdziale przedstawione są podstawowe problemy organizacji pracy kierowniczej rozpatrywanej przez pryzmat roli kierownika jako decydenta.

Kazimierz Krzakiewicz