

---

## Spis treści

---

|                                                                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Przedmowa.....                                                                                                           | 7         |
| Podziękowania.....                                                                                                       | 11        |
| O autorach.....                                                                                                          | 13        |
| <b>1. Zmiana kultury organizacji – wprowadzenie.....</b>                                                                 | <b>15</b> |
| Potrzeba zarządzania kulturą organizacji.....                                                                            | 16        |
| Konieczność zmiany kultury.....                                                                                          | 21        |
| Potęga zmiany kultury.....                                                                                               | 24        |
| Znaczenie kultury organizacji.....                                                                                       | 27        |
| Poziomy analizy.....                                                                                                     | 30        |
| Uwagi.....                                                                                                               | 31        |
| <b>2. Kwestionariusz do oceny kultury organizacji.....</b>                                                               | <b>34</b> |
| Ocenianie kultury organizacji.....                                                                                       | 35        |
| Obliczanie wyników oceny kultury.....                                                                                    | 38        |
| <b>3. Model wartości konkurujących.....</b>                                                                              | <b>40</b> |
| Wartość modelu.....                                                                                                      | 41        |
| Opracowanie modelu.....                                                                                                  | 42        |
| Cztery główne typy kultury.....                                                                                          | 45        |
| Zastosowanie modelu.....                                                                                                 | 53        |
| Konkurujące wartości w kompleksowym zarządzaniu jakością.....                                                            | 56        |
| Konkurujące wartości w zarządzaniu zasobami ludzkimi.....                                                                | 58        |
| Misja i wizja przedsiębiorstwa.....                                                                                      | 60        |
| Zmiany kultury w czasie.....                                                                                             | 63        |
| Zmiany kultury w dojrzałej organizacji.....                                                                              | 66        |
| Podsumowanie.....                                                                                                        | 68        |
| <b>4. Sporządzanie profilu kultury organizacji.....</b>                                                                  | <b>70</b> |
| Sposób sporządzania profilu.....                                                                                         | 70        |
| Interpretacja profili kultury.....                                                                                       | 75        |
| Podsumowanie.....                                                                                                        | 85        |
| <b>5. Model wartości konkurujących jako narzędzie diagnostyczne i wspomagające proces zmian kultury organizacji.....</b> | <b>87</b> |
| Przykład planowania zmiany kultury.....                                                                                  | 88        |
| Etapy opracowywania programu zmiany kultury.....                                                                         | 92        |

|                                                                                                                    |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Podsumowanie.....                                                                                                  | 105        |
| Przykład zastosowania kwestionariusza OCAI do opracowania programu zmiany kultury.....                             | 106        |
| <b>6. Zmiana osobista jako warunek pomyślnego przeprowadzenia zmiany kultury organizacji.....</b>                  | <b>114</b> |
| Umiejętności kierownicze o decydującym znaczeniu.....                                                              | 116        |
| Indywidualny profil umiejętności kierowniczych .....                                                               | 119        |
| Program rozwoju osobistego.....                                                                                    | 127        |
| <b>7. Zmiana kultury organizacji – podsumowanie przebiegu procesu .....</b>                                        | <b>131</b> |
| Diagnoza .....                                                                                                     | 132        |
| Interpretacja wyników .....                                                                                        | 133        |
| Program wdrażania zmian .....                                                                                      | 133        |
| Podsumowanie.....                                                                                                  | 134        |
| Załącznik A. Definicje i wymiary kultury organizacji oraz rzetelność i trafność kwestionariusza do jej oceny ..... | 135        |
| Załącznik B. Psychometryczne analizy kwestionariusza do oceny umiejętności kierowniczych .....                     | 149        |
| Załącznik C. Jak inicjować zmianę kultury organizacji w pożądanym kierunku.....                                    | 165        |
| Załącznik D. Doskonalenie umiejętności kierowniczych – sugestie dla menedżerów.....                                | 173        |
| Załącznik E. Formularze i układy współrzędnych do wyznaczania profili.....                                         | 189        |
| <br>Bibliografia i zalecane lektury .....                                                                          | <br>193    |
| Spis ilustracji .....                                                                                              | 199        |
| Indeks .....                                                                                                       | 201        |