

# SPIS TREŚCI

|                                                                          |            |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Streszczenie .....</b>                                                | <b>9</b>   |
| <b>Wstęp .....</b>                                                       | <b>11</b>  |
| <b>Oznaczenia podstawowe.....</b>                                        | <b>25</b>  |
| <b>1. Podejście systemowe w zarządzaniu.....</b>                         | <b>27</b>  |
| 1.1. Znaczenie ujęcia systemowego.....                                   | 29         |
| 1.2. Trudności desygnacyjne w podejściu systemowym .....                 | 31         |
| 1.2.1. Cechy nauk systemowych .....                                      | 38         |
| 1.2.2. Wybrane klasy systemów w organizacji.....                         | 44         |
| 1.2.3. Ujednolicona terminologia systemowa.....                          | 45         |
| 1.3. System autopoietyczny jako przykład quasi-determinizmu .....        | 49         |
| 1.3.1. Koncepcja układów funkcjonalnych.....                             | 50         |
| 1.3.2. Entropia systemu i równowaga.....                                 | 51         |
| 1.3.3. Negentropijna miara porządku organizacyjnego .....                | 53         |
| 1.4. Wpływ otoczenia na rozwój organizacji.....                          | 55         |
| 1.5. Znaczenie informacji dla entropii systemu organizacyjnego.....      | 60         |
| <b>2. Zarządzanie zmianami w organizacjach.....</b>                      | <b>63</b>  |
| 2.1. Zarządzanie systemami działania .....                               | 65         |
| 2.2. Procesy wdrażania zmian i procesy innowacyjne.....                  | 73         |
| 2.3. Determinanty i metodyka wdrażania zmian .....                       | 77         |
| 2.3.1. Realizacja procesów zmian i powstawanie oporów.....               | 80         |
| 2.3.2. Mechanizmy i rola motywowania w procesie zmian.....               | 88         |
| 2.3.3. Techniki postępowania przy realizacji celów wdrożeniowych.....    | 105        |
| <b>3. Modelowanie i dynamika układów .....</b>                           | <b>117</b> |
| 3.1. Sterowanie w systemach zarządzania .....                            | 119        |
| 3.2. Pojęcia podstawowe dynamiki .....                                   | 131        |
| 3.3. Metody modelowania i opisu układów .....                            | 139        |
| 3.3.1. Opis obiektów za pomocą transmitancji operatorowej.....           | 143        |
| 3.3.2. Opis obiektów za pomocą zmiennych stanu.....                      | 146        |
| 3.4. Identyfikacja obiektów sterowania .....                             | 149        |
| 3.4.1. Wykorzystanie wymuszeń w identyfikacji obiektów .....             | 156        |
| 3.4.2. Praktyczna realizacja wymuszeń w organizacjach .....              | 161        |
| 3.4.3. Model procesowy identyfikacji .....                               | 163        |
| 3.4.4. Synteza obiektów sterowania i wskaźniki jakości .....             | 170        |
| 3.4.5. Egzemplifikacja członów dynamicznych w praktyce zarządzania ..... | 174        |
| 3.5. Interakcje systemowe człowieka .....                                | 189        |
| 3.5.1. Układ człowiek – człowiek.....                                    | 189        |
| 3.5.2. Układ człowiek – grupa ludzi .....                                | 192        |
| 3.5.3. Układ człowiek – środowisko.....                                  | 193        |
| 3.5.4. Układ człowiek – maszyna.....                                     | 196        |

|                                                                                                       |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4. Badanie dynamiki wdrażania zmian w organizacjach .....</b>                                      | <b>201</b> |
| 4.1. Cel oraz metodyka procesu badawczego .....                                                       | 202        |
| 4.1.1. Organizacja badań .....                                                                        | 203        |
| 4.1.2. Metodyka badań w części pierwszej i drugiej .....                                              | 205        |
| 4.1.2.1. Próba badawcza .....                                                                         | 208        |
| 4.1.2.2. Techniki gromadzenia danych .....                                                            | 210        |
| 4.1.3. Metodyka badań w części trzeciej .....                                                         | 210        |
| 4.1.3.1. Próba badawcza .....                                                                         | 210        |
| 4.1.3.2. Ocena, rejestracja i mierniki procesów .....                                                 | 212        |
| 4.2. Wyniki badania – część pierwsza: charakterystyka badanych organizacji .....                      | 219        |
| 4.3. Wyniki badania – część druga: własności zjawisk towarzyszących zmianom .....                     | 236        |
| 4.3.1. Ogólne własności zmiany organizacyjnej .....                                                   | 236        |
| 4.3.2. Kształtowanie się postawy wobec zmiany .....                                                   | 239        |
| 4.3.3. Skalowanie czynników zaangażowania pracowników .....                                           | 242        |
| 4.3.4. Modele zaangażowania z uwzględnieniem czynników kształtujących .....                           | 249        |
| 4.3.5. Macierz organizacji – dwa wymiary analityczne .....                                            | 253        |
| 4.4. Wyniki badania – część trzecia: analiza cech dynamicznych .....                                  | 292        |
| 4.4.1. Identyfikacja cech dynamicznych w odpowiedzi na wymuszenia .....                               | 292        |
| 4.4.2. Analiza zależności wariodynamicznych .....                                                     | 334        |
| 4.4.3. Analiza wariodynamiczna dla prób zależnych .....                                               | 392        |
| 4.5. Opracowanie struktury sterowania procesem zmian w oparciu o zasady sterowania dynamicznego ..... | 398        |
| 4.5.1. Rodzaje torów sterowania .....                                                                 | 401        |
| 4.5.2. Algorytmy poprawy sprawności sterowania zmianą .....                                           | 405        |
| 4.5.3. Możliwości realizacyjne algorytmów sterowania .....                                            | 407        |
| 4.5.4. Przygotowanie taktyki wdrożenia zmian na bazie oszacowanych parametrów dynamicznych .....      | 417        |
| 4.5.5. Synteza metody DBMCI .....                                                                     | 431        |
| <b>5. Wnioski i podsumowanie .....</b>                                                                | <b>443</b> |
| <b>Dodatki .....</b>                                                                                  | <b>457</b> |
| <b>Dodatek A: Spis hipotez .....</b>                                                                  | <b>458</b> |
| <b>Dodatek B: Zmienność organizacyjna – hipotezy .....</b>                                            | <b>462</b> |
| <b>Dodatek C: Macierze modelu DBMCI .....</b>                                                         | <b>516</b> |
| <b>Dodatek D: Człony dynamiczne i ich charakterystyki .....</b>                                       | <b>520</b> |
| D.1 Człon proporcjonalny .....                                                                        | 520        |
| D.2 Człon inercyjny pierwszego rzędu .....                                                            | 521        |
| D.3 Człon oscylacyjny .....                                                                           | 523        |
| D.4 Człon inercyjny drugiego rzędu .....                                                              | 526        |
| D.5 Człon całkujący idealny .....                                                                     | 529        |
| D.6 Człon całkujący rzeczywisty .....                                                                 | 531        |

|                                                                               |            |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------|
| D.7 Człon różniczkujący idealny .....                                         | 534        |
| D.8 Człon różniczkujący rzeczywisty .....                                     | 535        |
| D.9 Człon opóźniający .....                                                   | 537        |
| <b>Dodatek E: Wybrane algorytmy poprawy sprawności sterowania zmianą.....</b> | <b>539</b> |
| E.1 Regulator proporcjonalny (P).....                                         | 539        |
| E.2 Regulator całkowy (I) .....                                               | 542        |
| E.3 Regulator proporcjonalno-całkowy (PI).....                                | 543        |
| E.4 Regulator proporcjonalno-różniczkowy (PD) .....                           | 546        |
| E.5 Regulator proporcjonalno-całkowo-różniczkowy (PID) .....                  | 549        |
| <b>Spis ilustracji.....</b>                                                   | <b>555</b> |
| <b>Spis tabel.....</b>                                                        | <b>563</b> |
| <b>Skorowidz pojęć .....</b>                                                  | <b>567</b> |
| <b>Skorowidz nazwisk .....</b>                                                | <b>569</b> |
| <b>Literatura .....</b>                                                       | <b>573</b> |
| <b>Summary .....</b>                                                          | <b>588</b> |
| <b>Charakterystyka zawodowa autora .....</b>                                  | <b>589</b> |