

Spis treści

Wstęp	9
1. Źródła pochodzenia kultury, koncepcje, orientacje	13
1.1. Czym jest kultura w organizacji?	13
1.2. Historia socjologicznych penetracji kultury	18
1.2.1. Od Eltona Mayo do marketingu personalnego	18
1.2.2. Implikacje modelu Scheina do badań nad kulturą organizacji	21
1.2.3. Czy istnieje idealna kultura organizacji, czyli wszystko zaczęło się od Japończyków	26
1.2.4. Poszukiwanie recept na sukces, czyli co stwarza doskonałość	30
2. Charakterystyka kultury w organizacji – funkcje, przejawy	33
2.1. Funkcje kultury w organizacji	33
2.1.1. Funkcje wewnętrzne kultury	33
2.1.2. Funkcje zewnętrzne kultury	37
2.2. Formowanie się kultury	38
2.3. Przejawy kultury	43
2.3.1. Symbolika – wyraz i środek ustalania znaczeń	44
2.3.2. Sposoby komunikowania się	46
2.3.3. Rytuały jako sposoby przekazywania treści	47
2.3.4. Wartości	48
2.3.5. Mity	49
2.3.6. Tabu	50
3. Profile kultur	52
3.1. Kultura pozytywna i kultura negatywna	53
3.2. Kultura introwertyczna i kultura ekstrawertyczna	56
3.3. Kultura zachowawcza i kultura innowacyjna	57

3.4. Kultura męska i kultura kobieca	58
3.5. Kultura biurokratyczna i kultura pragmatyczna	59
3.6. Kultura elitarna i kultura egalitarna	60
3.7. Kultura silna a kultura słaba	61
3.8. Inne sposoby klasyfikowania kultur organizacji	63
3.8.1. Propozycja podziału kultur R. Harrisona i Ch. Handy'ego	63
3.8.2. Koncepcja T. E. Deal'a i A. A. Kennedy'ego – cztery oblicza kultury	67
3.8.3. Typologia kultur G. Hofstede'a	70
3.8.4. Model J. Petersa	72
4. Kreowanie wartości w misji i wizji firmy	77
4.1. Kulturotwórcza rola misji	77
4.2. Wizja, czyli plany i zamierzenia firmy	87
4.3. Rola liderów i menedżerów w kreowaniu oraz zmianie kultury	88
5. Zmiana kultury	90
5.1. Dysharmonia kulturowa	90
5.2. Opór kultury przed zmianami	92
5.3. Procedury zmian w kulturze	95
5.3.1. Przykład I. Z doświadczeń firmy polskiej	98
5.3.2. Przykład II. Z doświadczeń Capital Holding	100
6. Przykłady firm znanych z identyfikacji kultur	103
6.1. Kultury wybranych firm zachodnich	103
6.1.1. International Business Machines – IBM	103
6.1.2. Korporacja PepsiCo	106
6.1.3. Johnson & Johnson Company	108
6.1.4. TCI of Northern New Jersey	111
6.1.5. Prime Computer	113
6.1.6. IKEA	115
6.1.7. Whirlpool Company	117
6.1.8. General Dynamics	118
6.2. Kultury stworzone przez wybitne osobowości	119
6.2.1. Richard Bronson – Linie Lotnicze Virgin	119
6.2.2. Masayoshi Son – Softbank	120
6.2.3. Bill Gates – Microsoft	121
6.2.4. Ray Kroc – Mc Donald's	122
6.2.5. Tim Raynal	123
6.2.6. Sam Walton – supermarkety Wal-Mart-Stores	124
6.2.7. Scott Mc Nealy – dyrektor firmy Microsystems	125
7. Polskie firmy w poszukiwaniu tożsamości kulturowej	127
7.1. Trudności z budowaniem kultury w dawnych przedsiębiorstwach	127
7.2. Wpływ zachodnich wzorców kulturowych	129

58	7.3. Polskie banki w procesie asymilacji wzorców kulturowych	132
59	7.4. Budowanie kultury banków znanych ze swej pozycji lidera	134
60	7.5. Kultura jakości – nowy rodzaj kultury organizacji	142
61	7.5.1. Przykład I. Zelmer Rzeszów	142
63	7.5.2. Przykład II. ITT Computer	143
63	7.5.3. Przykład III. Drumet Włocławek	143
67	7.5.4. Przykład IV. ABB Zamech Elbląg	144
70	8. Ekologia nowym budulcem kultury. Kultura ekologiczna	147
2	Zakończenie. Jak badać kulturę organizacji	156
7	Załącznik 1. Ankieta do badań nad kulturą organizacyjną firmy	161
7	Załącznik 2. Ankieta do badań nad kulturą organizacji firmy	163
8	Studium przypadku „Skazany na wygnanie”	170
0	Bibliografia	191
0	Indeks nazwisk	195

... i J. Chmury w książce pt. *Reengineering* (1996) tak pisał: „... chociaż było ich wiele: zarządzanie przez cele, dywersyfikacja, jakość, doskonałość, restrukturyzacja, analiza portfelową, „mały krok by walking around” (zarządzanie przez obchód – przyp. autora), zarządzanie manerzowe, *timepressuring* (przedsiebierczość wewnętrzna – przyp. autora), jednominutowy menedżer. W końcu odwrócili się uwagę od zarządców od prawdziwego zadania czekającego na rozwiązanie” (s. 38). Autorzy sugerują, że tym zbawionym rozwiązaniem jest zastosowanie koncepcji *reengineering* (RE). Dla jej wiary (jak m. in. po dyskusjach w „Pracowniku” czy „Perspektywie”), że jest to dość kontrowersyjna koncepcja i niełatwo nie przynosi tak pożądaných efektów, jak założono to w rzeczywistości.

„Czy zatem przyszłość zarządzania leży w kulturze organizacji? Są ludzie, i autorzy, którzy głęboko w to wierzą. Należy do nich młodzi, ale nie młodzi, choć jednocześnie słaje sobie sprawę, że na jej przeszkodzie jest nie tylko fascynacja „migotaniem” determinaniami sukcesu w zarządzaniu, ale i kultura i etyka. Sądzę za nimi wartości, normy, wzory kulturowe, symbole, które – cokolwiek by o nich nie powiedzieli – oddziaływały, oddziaływać i nadal będą oddziaływać w środowisku pracownictwa. Z pewnością nie jest to chwilowa moda.

„Zwracają się wartości ludzkie od ochronnych do produktywnych – przez sukces RE. Mówiąc o tych drogich, mają na myśli nie tyle te wartości w sędziach, historii, przeszłości firmy, ale te, które są głęboko pra-