
Wstęp

Globalizacja i zmienność otoczenia, w jakim działają współczesne podmioty gospodarcze, powodują, że procesy ich dostosowywania się do ciągle zmieniającej się rzeczywistości są jednym z ważniejszych czynników mogących zabezpieczyć przedsiębiorstwo przed ryzykiem upadku. Dostosowywanie się związane jest również z ciągłymi zmianami w systemach zarządzania firm. Aby wdrażanie zmian było skuteczne, ich zaprojektowanie musi uwzględniać kulturę organizacyjną firmy, która może być istotnym determinantem dla implementacji zaprojektowanych zmian. W książce omówiono aktualne kierunki zmian w systemach zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie oraz związane z nimi zjawisko i znaczenie kultury organizacyjnej. Zaprezentowano kulturowe aspekty zmian oraz procesów ich wdrażania, zwracając uwagę na to, w jaki sposób kultura organizacyjna warunkuje wprowadzenie zmiany. Kultura organizacyjna związana jest z ludźmi, pracownikami przedsiębiorstwa. W książce przedstawiono również zależność pomiędzy polityką personalną firmy i jej kulturą organizacyjną, zwracając uwagę przede wszystkim na te elementy polityki personalnej, które są istotne z punktu widzenia zmian systemów zarządzania w przedsiębiorstwie. Książkę kończą *case studies*, prezentujące praktykę projektowania, wdrażania zmian i ich interakcji z kulturą organizacyjną.

W rozdziale pierwszym pt. *Kierunki rozwoju zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, na wstępie zaprezentowane zostały zagadnienia związane z globalizacją i rewolucją techniczną. Następnie scharakteryzowane zostały cele i paradygmaty przedsiębiorstwa przyszłości wraz ze wskazaniem potencjalnym problemom wymagających rozwiązania. Wśród modeli przedsiębiorstwa przyszłości opisana została organizacja wirtualna, organizacja szczupła – *lean* i zwinna – *agile*, jak i potencjalna struktura przedsiębiorstwa przyszłości. Trendy zmian w systemach zarządzania przedsiębiorstwem wskazują na wzrost znaczenia organizacji inteligentnej i zarządzania opartego na wiedzy. Natomiast samo funkcjonowanie przedsiębiorstwa przyszłości wskazuje na takie ważne

dodatkowe zjawiska, jak przedsiębiorstwo zrównoważone czy jego społeczna odpowiedzialność.

Rozdział drugi pt. *Kulturowe przywództwo w zarządzaniu* koncentruje się wokół zagadnienia kulturowych uwarunkowań oraz koncepcji i metod wykorzystania przywództwa w organizacji. Związane jest to z wymogiem uwzględnienia przywództwa i jego kulturowych uwarunkowań w projektowaniu zmian systemów zarządzania. Na początku przedstawiono pochodzenie i definicje terminu przywództwa. Następnie scharakteryzowano cztery paradygmaty przywództwa: klasyczny, transakcyjny, wizjonerski i organiczny. Scharakteryzowano też wybrane cechy wyróżniające przywódcę z otoczenia i zaprezentowano kategorie przywództwa w ujęciu międzykulturowym, w tym interakcje zachodzące pomiędzy kulturami narodowymi a przywództwem oraz style podejmowania decyzji z perspektywy kulturowej. Przywództwo kulturowe zakłada uwzględnienie struktury, kultury i systemu w zarządzaniu organizacją, a wizja przywódcy powinna odzwierciedlać historię i kulturę organizacji.

W trzecim rozdziale, zatytułowanym *Kulturowe aspekty zmiany organizacyjnej*, przedstawiono charakter wzajemnego oddziaływania zmiany i kultury organizacyjnej. Na wstępie scharakteryzowano wybrane kategorie zmian organizacyjnych, w tym i w odniesieniu do kultury organizacyjnej, oraz wybrane modele zarządzania zmianą. Następnie zaprezentowano różnice pomiędzy przeprowadzeniem zmiany a zarządzaniem zmianą, prezentując cechy odróżniające przywództwo od zarządzania, jak również charakterystykę kategorii lidera – przywódcy i jego roli w procesie zmian. Scharakteryzowano kategorię kultury organizacyjnej oraz zarówno wpływ zmian na kulturę, jak i rolę kultury organizacyjnej w procesie wprowadzania zmian, w tym podczas zmiany systemu zarządzania. Kultura organizacyjna w odniesieniu do zmiany może być czynnikiem wspierającym lub ograniczającym. Jednocześnie została ona scharakteryzowana jako silniejsze ogniwo w relacji ze zmianą, m.in. ze względu na siłę oddziaływania podstawowych założeń kulturowych. Przy zmianie całego systemu zarządzania i potencjalnym konflikcie pomiędzy założeniami systemu a założeniami kultury widać, że kultura może więc znacząco utrudnić wprowadzenie zmian.

Rozdział czwarty pt. *Polityka personalna a kultura organizacyjna współczesnego przedsiębiorstwa* to zbiór opracowań podkreślających związki pomiędzy polityką personalną a kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Powiązania polityki personalnej z kulturą organizacyjną przedstawione zostały na przykładzie takich zagadnień jak: motywacyjny charakter i strategiczny wymiar polityki personalnej w zarządzaniu zasobami ludzkimi, współczesne wyzwania polityki personalnej w odniesieniu do kultury organizacji czy roli HR w kształtowaniu polityki personalnej. Następnie zaprezentowane zostały wybrane elementy polityki personalnej, tj. proces pozyskiwania pracowników oraz ocena i rozwój

kompetencji i ich związki z kulturą organizacji. Kolejny przedstawiony problem to rola przywództwa w budowaniu kultury organizacyjnej, z podkreśleniem roli przywódcy jako nośnika wartości kulturowych w sytuacji rosnącej zmienności otoczenia, charakterystyką atrybutów współczesnego przywódcy i wybranych koncepcji rozwoju kompetencji efektywnego przywódcy. Następnym zagadnieniem jest znaczenie marketingu oraz audytu personalnego w utrwalaniu wartości kulturowych, gdzie marketing personalny jest mocno powiązany z kulturą organizacyjną, a audyt personalny odgrywa ważną rolę w budowaniu wartości kulturowych. Ostatnim z poruszanych zagadnień jest istota i formy komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa, determinanty i bariery efektywnej komunikacji, jak i charakterystyka komunikacji jako skutecznego narzędzia w procesie kształtowania kultury organizacyjnej i realizacji strategii przedsiębiorstwa.

W rozdziale piątym, zatytułowanym *Przypadki projektowania i wdrażania zmian systemów zarządzania*, zostały opisane studia przypadków, ilustrujące wzajemny wpływ kategorii kultury i zmian organizacyjnych. Przedstawiony został przykład realizacji strategii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, jak również struktura przedsiębiorstwa przyszłości. Zaprezentowane zostały wybrane wyniki badań nad kulturowymi uwarunkowaniami wdrażania Lean Management. Przedstawiono również charakterystykę przypadku, na podstawie którego zarekomendowano zarówno zmiany polityki personalnej, jak i kultury organizacyjnej.

Lukasz Sulkowski, Mariusz Bednarek, Aneta Parkes