

Spis treści

Wstęp	9
1. Wprowadzenie	11
1.1. Podstawy teoretyczne i metodologiczne	11
1.2. Metoda przeprowadzenia badania w Cateringu	13
2. Metoda <i>Action Research</i> i kierunki rozwoju jej podtypów	15
2.1. Geneza AR w teorii organizacji i zarządzania	15
2.2. Zdefiniowanie AR	18
2.3. Połączenie AR z praktyką	19
2.4. AR a partycypacja	20
2.5. Korzenie AR w ogólnej teorii systemów	23
2.6. Początki stosowania metody AR	24
2.7. System jakościowych metodologii	26
2.8. <i>Action Science</i>	27
2.9. Demokracja i różnorodność w AR	29
2.10. Refleksja w AR	31
2.11. Istota AR	33
2.12. Stosowane metodologie i podejścia w AR	33
2.12.1. Wprowadzenie	33
2.12.2. Stosowane metodologie	36
2.12.3. AR na tle innych metodologii badawczych	43
2.13. Rola, cechy i umiejętności potrzebne badaczowi w AR	50
3. Opis realizacji projektu doradczego dla Cateringu w latach 1995–2004	55
3.1. Etap pierwszy – lata 1995–1996: Tworzenie strategii dla organizacji	55
3.1.1. Pierwsze kontakty	55
3.1.2. Poznawanie firmy	56
3.1.3. Przygotowania do sesji strategicznej	60
3.1.4. Komunikacja i wspólne zrozumienie	60

3.1.5. Sesja strategiczna – założenia i warunki	61
3.1.6. Sesja strategiczna – metody i teorie	62
3.1.7. Dobór uczestników sesji	64
3.1.8. Tworzenie propagandy sesji strategicznej i prac doradczych	64
3.1.9. Ostatnie przygotowania do sesji	66
3.1.10. Procedura i przebieg sesji strategicznej	67
3.1.11. Wyniki sesji	71
3.1.12. Konsekwencje sesji i dalsze prace pierwszego etapu doradztwa ..	77
3.2. Etap drugi – lata 1997–1998	82
3.2.1. Usprawnienie procesów i weryfikacja strategii działania na rynku nielotniczym	82
3.2.2. Mapowanie procesów jako metoda ich usprawniania	82
3.2.3. Pierwsza sesja strategiczna w drugim etapie doradztwa	83
3.2.4. Dalszy ciąg prac nad usprawnieniem procesów	85
3.2.5. Sesja strategiczna: rynek – klienci – organizacja	87
3.2.6. Finalizowanie głównych prac zespołów procesowych, powołanie zespołów wspomagających, nowa struktura i regulamin organizacji	90
3.2.7. Sesja podsumowująca wdrożenia procesów w Cateringu	93
3.2.8. Zakończenie drugiego etapu prac doradczych dla Cateringu – sesja dla brygadzystów i średniej kadry kierowniczej	95
3.3. Etap trzeci – lata 2001–2003: „Miary oceny procesów” oraz dodatkowe analizy i informacje o firmie	97
3.3.1. Sytuacja Cateringu przed trzecim etapem prac doradczych	97
3.3.2. Kolejny etap doradztwa – prace wstępne	97
3.3.3. Sesja w Borkach	99
3.3.4. Powrót do miar oceny w Cateringu	100
3.3.5. Sesja w Konstancinie	102
3.3.6. Prezentacja Cateringu na spotkaniu z właścicielem. Tworzenie scenariuszy działania w okresie 2004–2005	103
4. Wyniki badań podsumowujących procesy doradcze w Cateringu	107
4.1. Przyczyny i główne cele prac doradczych z perspektywy zarządu i dyrekcji Cateringu	107
4.2. Pozytywne i negatywne efekty prac doradczych z perspektywy zarządu i kadry zarządzającej Cateringu oraz doradców	109

4.2.1. Przekrój opinii kadry Cateringu	109
4.2.2. Pierwsze wskazane i uznane za najważniejsze efekty doradztwa w opinii zarządu	111
4.2.3. Pozytywne skutki prac doradczych w perspektywie konsultantów	113
4.2.4. Obszary działalności, w których zaszły zadowalające zmiany w opinii pracowników Cateringu	115
4.2.5. Negatywne strony procesu doradczego oraz krytyczne opinie Cateringu i konsultantów	116
4.3. Charakterystyka i ocena metody pracy konsultantów	121
4.3.1. Opinie zarządu i kadry zarządzającej na temat zastosowanej metody	122
4.3.2. Charakterystyka metody w opinii konsultantów	124
4.3.3. Ocena wpływu prac doradczych na całokształt funkcjonowania firmy i ich znaczenie	132
4.4. Konsultant – cechy, umiejętności, role	133
4.4.1. Jakie cechy i umiejętności powinien posiadać dobry konsultant według pracowników Cateringu?	133
4.4.2. Ocena pracy konsultantów w opinii zarządu i kadry zarządzającej Cateringu	136
4.4.3. Cechy i umiejętności konsultanta na przykładzie prac w Cateringu w opinii konsultantów	137
4.4.4. Rola konsultanta na przykładzie prac w Cateringu w opinii doradców	142
4.5. Proces uczenia się organizacji z perspektywy pracowników Cateringu i doradców	145
4.5.1. Ocena: Czego nauczono się w Cateringu w trakcie procesów doradztwa?	145
4.5.2. Warunki sprzyjające uczeniu się organizacji w opinii zarządu, kadry zarządzającej i doradców	151
4.5.3. Warunki konieczne do wspierania procesu uczenia się w trakcie prac i po ich zakończeniu	163
4.5.4. Wyniki badań sprawdzających warunki sprzyjające uczeniu się organizacji w opinii pracowników Cateringu	166
4.5.5. Wiedza i uczenie się konsultantów w ich opiniach	173

5 Oceny, wnioski i propozycje	175
5.1. Ocena stosowania metodologii AR w doradztwie	175
5.1.1. Porównanie zgodności doradztwa w Cateringu z metodą AR ..	175
5.1.2. Porównanie metodologii PAR i CAR z metodą stosowaną w pracach dla Cateringu	177
5.1.3. Słabości metody oraz największe utrudnienia w jej stosowaniu .	181
5.1.4. Procedura doradztwa strategicznego według metody AR, wynikająca z doświadczeń prac dla Cateringu i analiz koncepcji teoretycznych	182
5.2. Ocena i porównanie cech i umiejętności doradców w badaniach teorii AR i doradztwie dla Cateringu	190
5.3. Wpływ procesu doradztwa na budowanie uczącej się organizacji	196
5.3.1. Cechy wyróżniające uczące się organizacje – kontekst teoretyczny	197
5.3.2. Warunki i cechy sprzyjające uczeniu się organizacji – kontekst wynikający z badań w Cateringu	200
5.3.3. Procedura modelu tworzenia uczącej się organizacji w trakcie prowadzenia doradztwa strategicznego	202
5.4. Wnioski końcowe i propozycje dalszych badań	207
5.4.1. Metoda <i>Action Research</i>	207
5.4.2. Rola doradcy/badacza AR	208
5.4.3. Budowanie uczących się organizacji	208
Aneks	211
Bibliografia	215