

Podstawy i podejścia zarządzania

- Organizacja. Grupa ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów.
- Zarządzanie
Zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi, i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny.

funkcje

- **Planowanie i podejmowanie decyzji**

(planowanie oznacza wytyczanie celów organizacji i określanie sposobu ich najlepszej realizacji)

- **Organizowanie**

działań i zasobów w celu realizacji planów)

(koordynacja

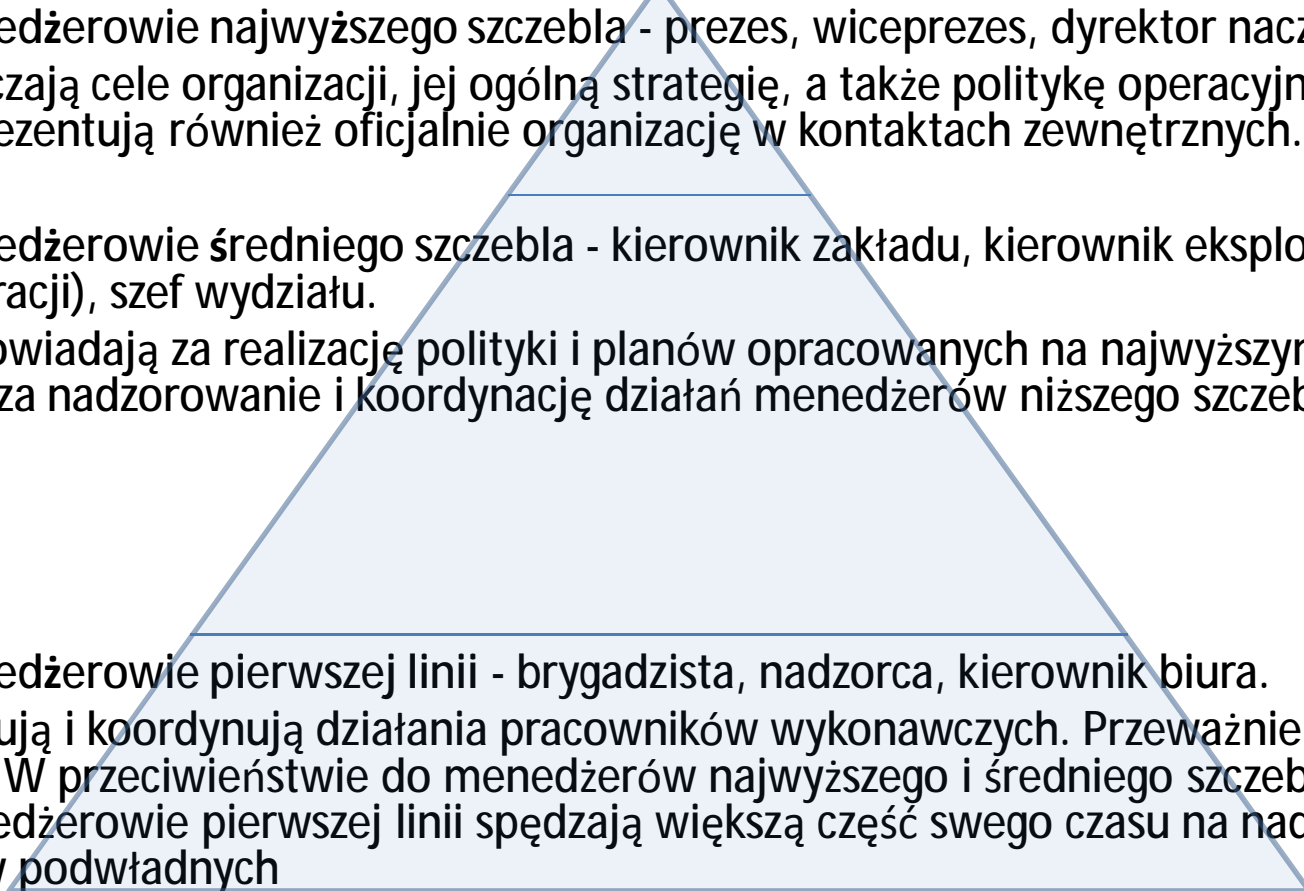
- **Przewodzenie**

(kierowanie ludźmi - zarządzanie procesami interpersonalnymi i grupowymi)

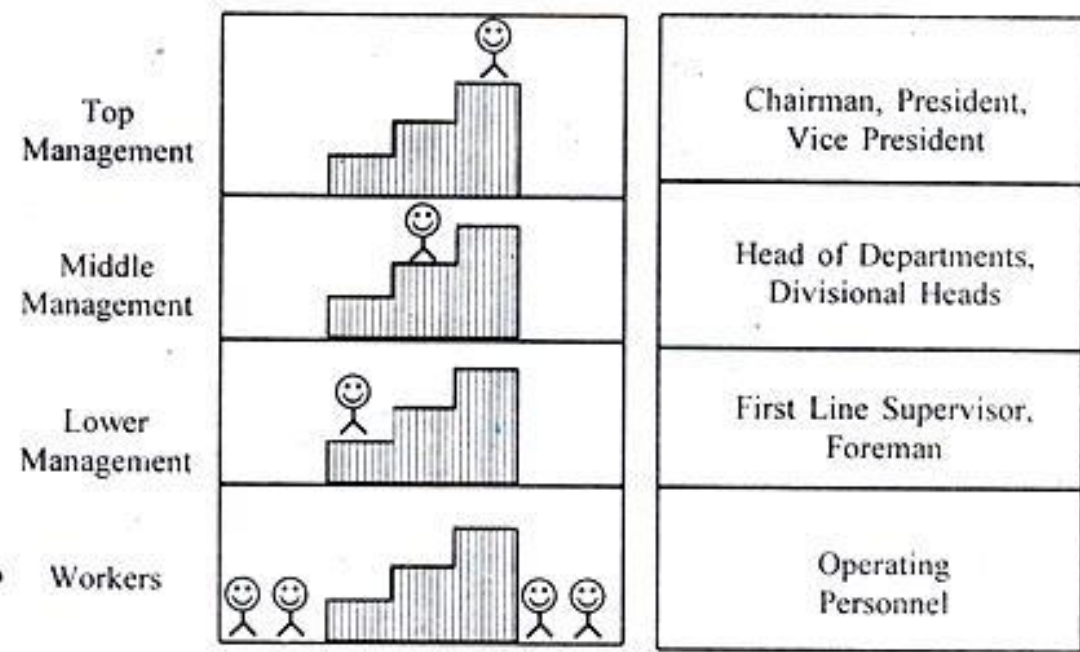
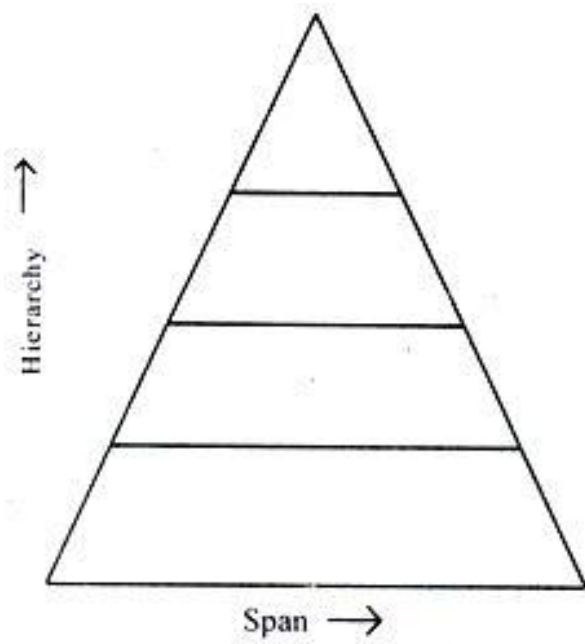
- **Kontrolowanie**

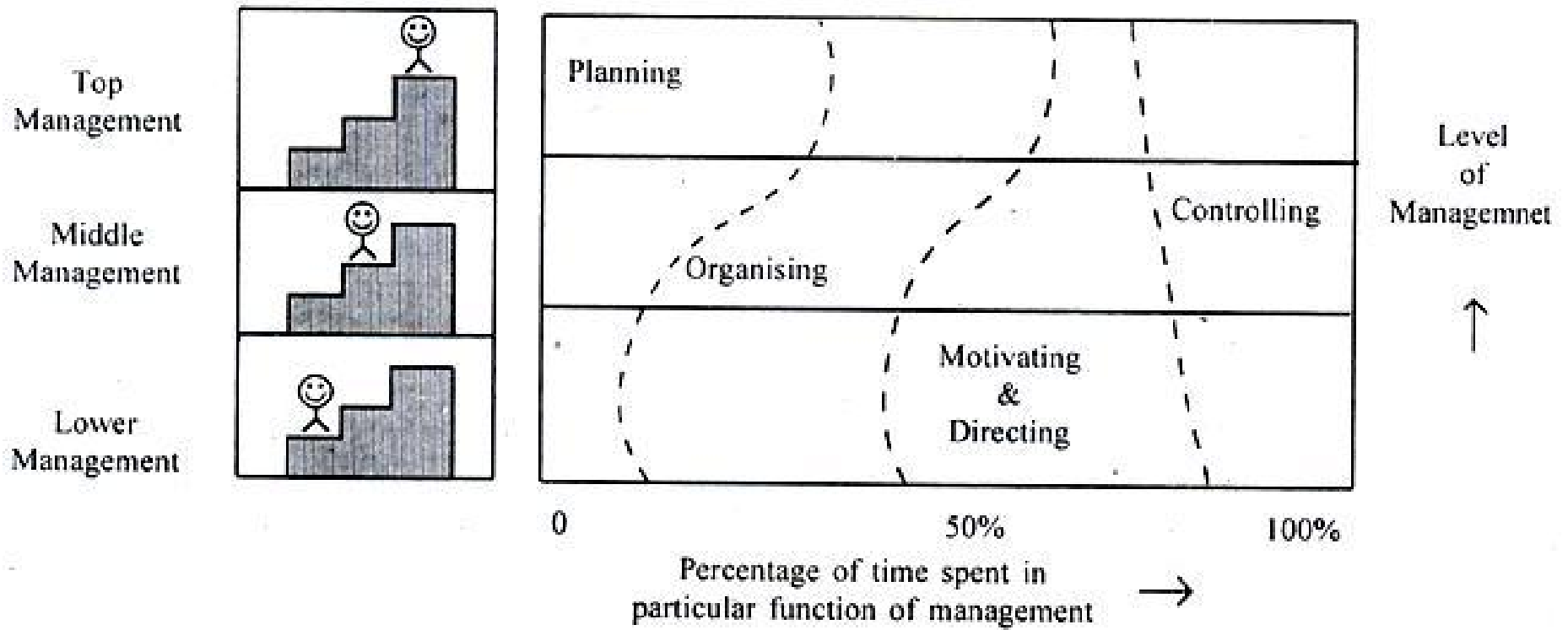
(ocena działań, obserwowanie postępów organizacji w realizowaniu jej celów)

Rodzaje menedżerów

- 
- Menedżerowie najwyższego szczebla - prezes, wiceprezes, dyrektor naczelny.
 - Wyznaczają cele organizacji, jej ogólną strategię, a także politykę operacyjną. Reprezentują również oficjalnie organizację w kontaktach zewnętrznych.
 - Menedżerowie średniego szczebla - kierownik zakładu, kierownik eksploatacji (operacji), szef wydziału.
 - Odpowiadają za realizację polityki i planów opracowanych na najwyższym szczeblu oraz za nadzorowanie i koordynację działań menedżerów niższego szczebla.
 - Menedżerowie pierwszej linii - brygadzysta, nadzorca, kierownik biura.
 - Nadzorują i koordynują działania pracowników wykonawczych. Przeważnie noszą tytuł *W* przeciwieństwie do menedżerów najwyższego i średniego szczebla menedżerowie pierwszej linii spędzają większą część swego czasu na nadzorowaniu pracy podwładnych

W danej firmie na wszystkich szczeblach mogą występować menedżerowie odpowiedzialni za marketing, finanse, eksploatację, zasoby ludzkie, administrację i inne dziedziny.





Role menedżerskie

I Role interpersonalne.

- 1 postać *reprezentacyjna*
- 2 *przywódca*
- 3 *łącznik*

II Role informacyjne.

- 4 *obserwator*
- 5 *propagator*
- 6 *rzecznik*

III Role decyzyjne.

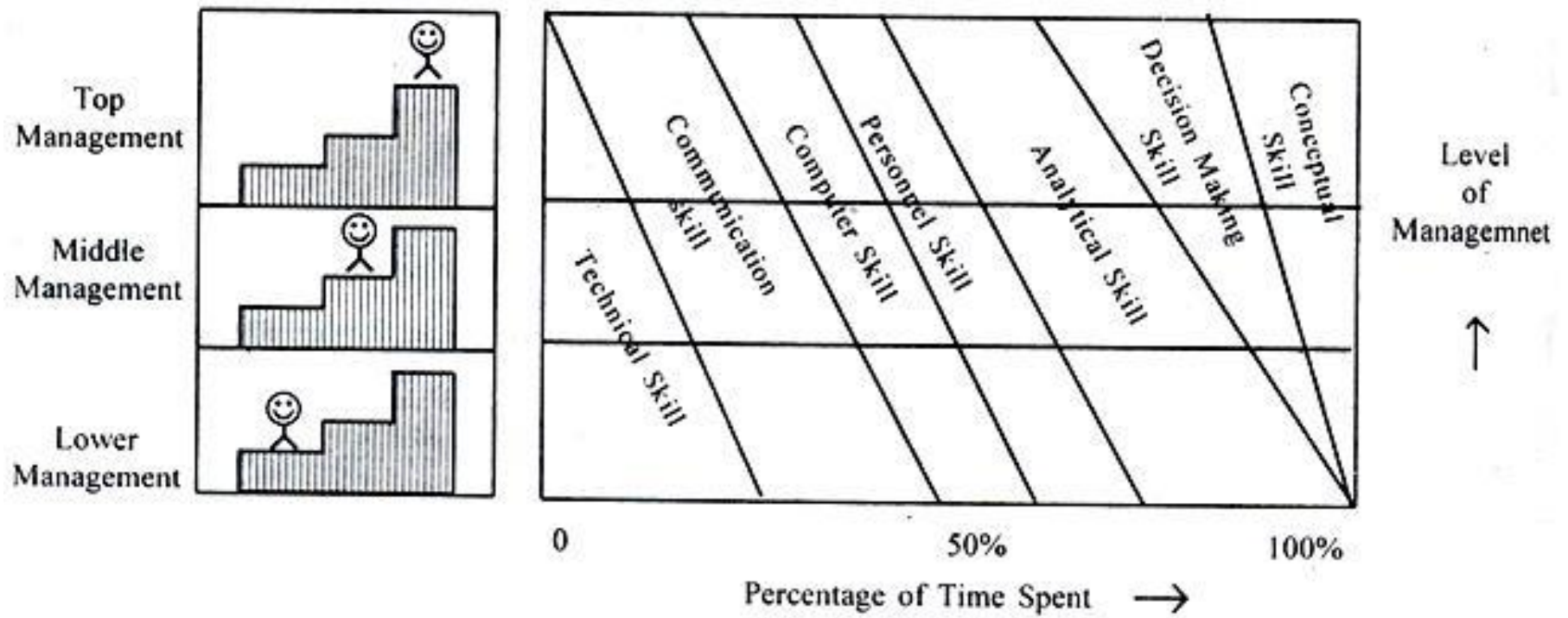
- 7 *przedsiębiorca*
- 8 *przeciwdziałający zakłóceniom*
- 9 *dysponent zasobów*
- 10 *negocjator*.



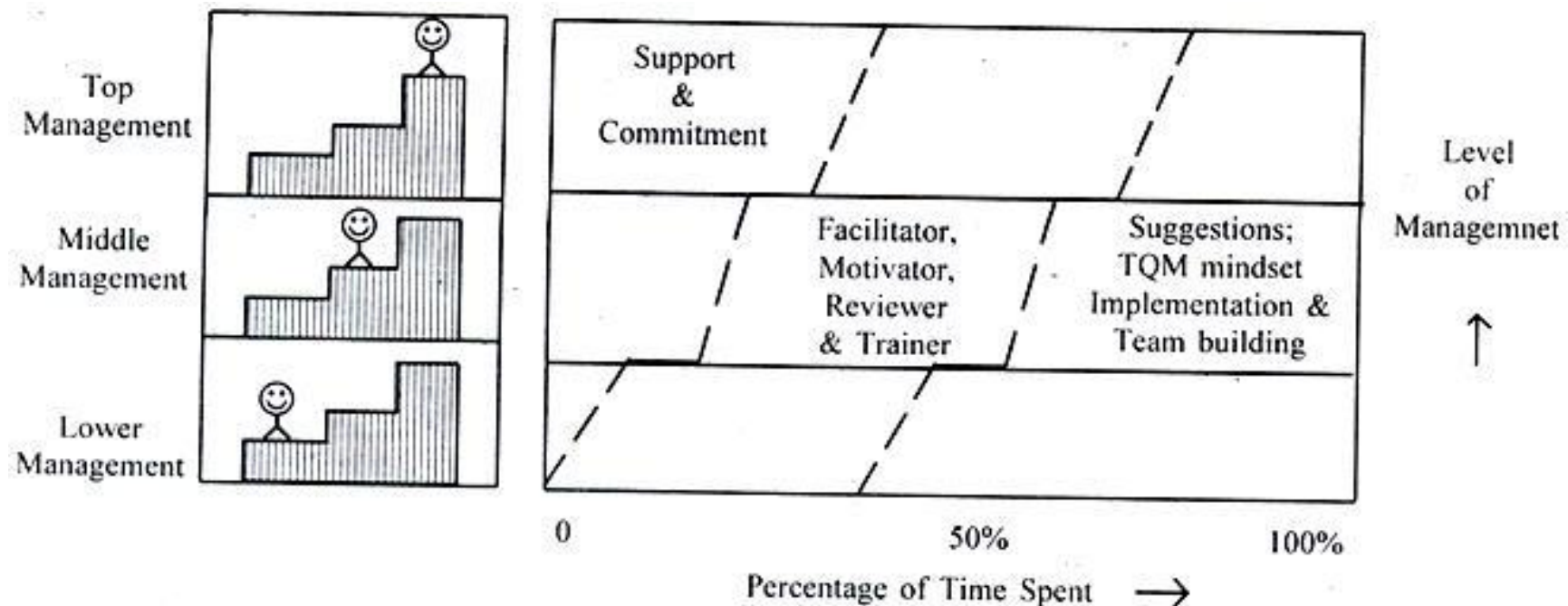
Henry Mintzberg:
10 roli, 3 podstawowe kategorie

Umiejętności menedżerskie

- Umiejętności techniczne
(niezbędne do wykonywania pracy lub zrozumienia sposobu, w jaki wykonywana jest konkretna praca w ramach organizacji)
- Umiejętności interpersonalne (społeczne)
(zdolność do nawiązywania łączności z jednostkami i grupami, rozumienia ich i motywowania)
- Umiejętności koncepcyjne
(potencjał intelektualny, który pozwoli zrozumieć ogólne funkcjonowanie organizacji i jej otoczenia, uchwycić sposób, w jaki poszczególne części organizacji łączą się w jedną całość, i patrzeć na samą organizację właśnie w sposób całościowy)
- Umiejętności diagnostyczne i analityczne
(umożliwiające zaprojektowanie najwłaściwszej reakcji w danej sytuacji. Lekarz stawia diagnozę analizując symptomy choroby pacjenta i określając ich prawdopodobną przyczynę. Podobnie menedżer może diagnozować i analizować problem w organizacji, badając jego symptomy i przygotowując na tej podstawie stosowne rozwiązanie).



- Zarządzanie przez jakość (ang. *Total Quality Management*, inaczej: *kompleksowe zarządzanie jakością*, *totalne zarządzanie jakością*) - podejście do zarządzania organizacją, w którym każdy aspekt działalności jest realizowany z uwzględnieniem spojrzenia pro jakościowego. Uczestniczą w nim wszyscy pracownicy poprzez pracę zespołową, zaangażowanie, samokontrolę i stałe podnoszenie kwalifikacji.



Zakres zarządzania

Zarządzanie w organizacjach nastawionych na zysk

Duże przedsiębiorstwa. Większość naszej wiedzy o zarządzaniu pochodzi z dużych organizacji nastawionych na przynoszenie zysku, ponieważ ich egzystencja od dawna zależy od sprawności i skuteczności.

Małe i początkujące przedsiębiorstwa. Mimo, iż wielu ludziom zarządzanie kojarzy się głównie z dużymi przedsiębiorstwami, skuteczne zarządzanie ma również zasadnicze znaczenie dla przedsiębiorstw małych.

Zarządzanie międzynarodowe. Ostatnio obserwujemy dynamiczny rozwój zarządzania międzynarodowego.

Zarządzanie w organizacjach nie nastawionych na zysk (niekomercyjnych)

Organizacje rządowe.

Organizacje edukacyjne.

Instytucje ochrony zdrowia.

Zarządzanie w układach nietradycyjnych.

Ewolucja Zarządzania

Rozwój teorii organizacji i zarządzania

REWOLUCJA PRZEMYSŁOWA



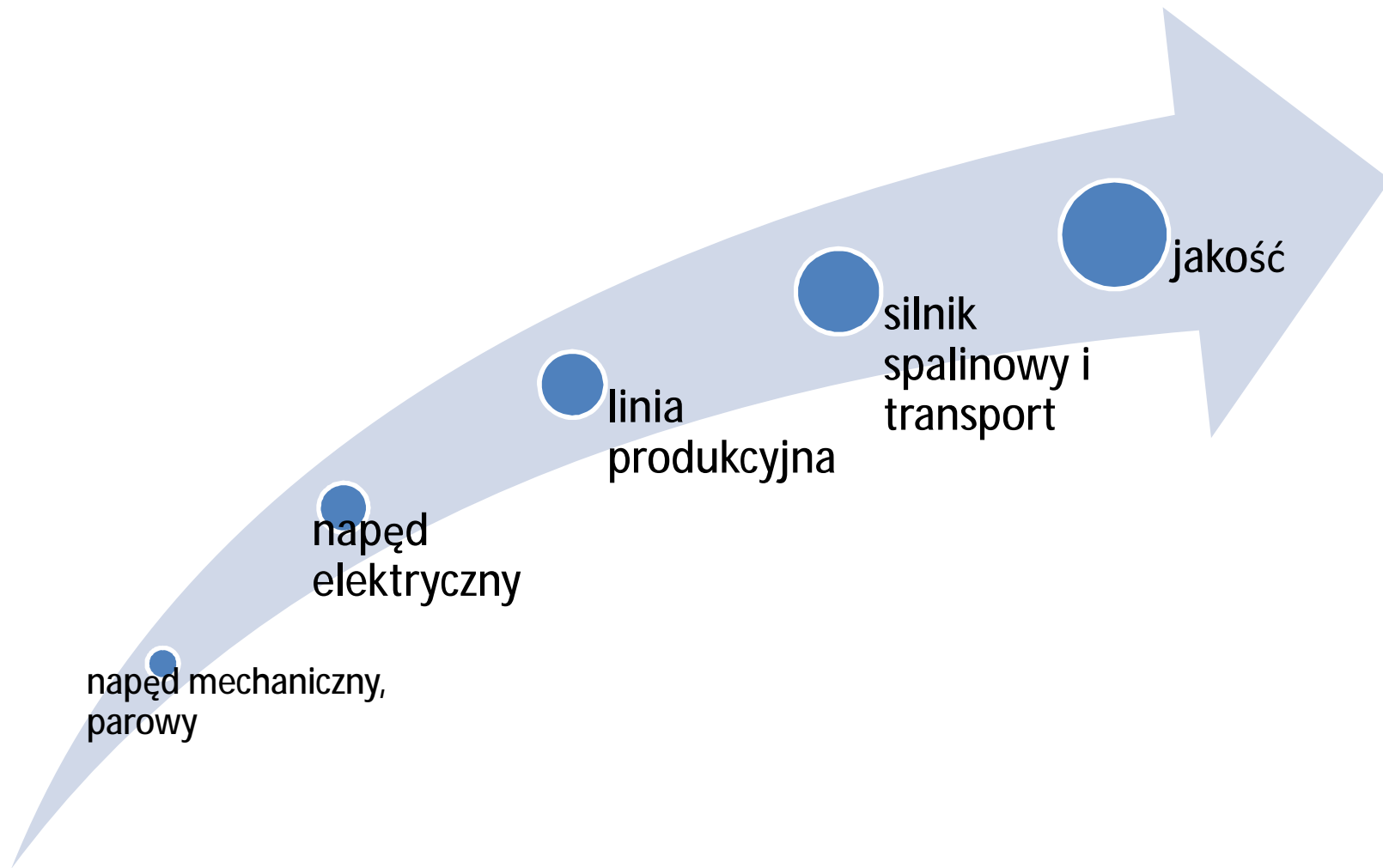
```
graph TD; A[REWOLUCJA PRZEMYSŁOWA] --> B[PROCESY KONCENTRACJI PRODUKCJI]; B --> C[ROSNĄCA ZŁOŻONOŚĆ PROCESÓW PRODUKCYJNYCH, ICH ORGANIZACJI]; C --> D[ROZWÓJ NAUKOWYCH PODSTAW ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA];
```

PROCESY KONCENTRACJI PRODUKCJI

ROSNĄCA ZŁOŻONOŚĆ PROCESÓW
PRODUKCYJNYCH, ICH ORGANIZACJI

ROZWÓJ NAUKOWYCH PODSTAW
ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

Kamienie milowe w rozwoju produkcji:



Spojrzenie klasyczne

Naukowe zarządzanie

Frederick W. Taylor (1856-1915), Frank Gilbreth (1868-1924),
Lilian Gilbreth (1878-1972), Henry Gantt (1861-1919) i Harrington Emerson (1853-1931)

Chronometraż - jest to ustalenie potrzebnego czasu na wykonanie pracy w określonych warunkach techniczno-organizacyjnych na podstawie określonej liczby pomiarów czasu. Całość badania związanego z pomiarem czasu dzielimy na trzy etapy :

- Etap przygotowawczy.
- Etap właściwej obserwacji i pomiaru czasu.
- Opracowanie wyników.



Frederick Winslow Taylor (ur. 20 marca 1856 - zm. 21 marca 1915) - amerykański inżynier, wynalazca stali szybko tnącej i młota parowego, twórca taylorizmu, zwanego „naukową metodą wyciskania potu”

zasady systemu wg Taylora:

opracowanie założeń naukowej org. pracy, która pozwala ustalić racjonalną metodę wykonania wszystkich zadań zastępując dotychczasowo stosowane podejście zdroworozsądkowe, zwyczajowe, intuicyjne

- naukowy dobór pracowników do określonych prac, ich przygotowanie, szkolenie i wykształcenie i doskonalenie do realizacji nowych zadań,
- wpajanie wiedzy naukowo dobranym pracownikom, aby nie wracali do starych metod pracy
- współdziałanie robotników z kierownikami w realizacji zadań, celem likwidacji napięć i konfliktów

Cyklografia - technika badania przebiegu (kolejności przestrzennego rozmieszczenia) ruchów roboczych.- Robotnikowi przytwierdzono do kończyn, niewielkie żarówki połączone ze źródłem prądu elektrycznego. Podczas pracy w zaciemnionym pomieszczeniu robotnik był fotografowany. Na kliszy fotograficznej świecące się żarówki wyznaczyły tor jego ruchów roboczych

• Frank i Lilian GILBRETH'OWIE

- Twórcy stosowanej do dziś metodyki badania przebiegu i czasu trwania ruchów roboczych
- Opracowali klasyfikację 17 mikroruchów (ruchów elementarnych) - tzw. therblig'ów oraz techniki obserwacyjne: chronocyklografię, cyklografię.
- Sformułowali zasady EKONOMII RUCHÓW ROBOCZYCH:
 - Zidentyfikować ruchy i operacje niezbędne i niepotrzebne, które powinny być wyeliminowane
 - Ustalić właściwą kolejność wykonywanych operacji
 - Łączyć ruchy w większe struktury, a dzięki temu skrócić wykonania operacji



Chronocyklografia - technika badania ruchów roboczych i czasów ich trwania

☪ Henry Laurence GANTT

- ☪ przez wiele lat współpracował z Taylorem
- ☪ Jednym z największych jego osiągnięć było opracowanie i wdrożenie czasowo-premiewego systemu płac, zwanego niekiedy bonusowym systemem Gantta lub systemem według zadania z premią
- ☪ system zakładał opracowanie specjalnej karty, na której wyszczególniano najlepszą metodę wykonania każdego zadania (pracy), szczegółowe narzędzia, których należy użyć, a ponadto określano czas przeznaczony na każdą z czynności. Gantt stworzył system, który przewidywał dodatkowe premie dla pracowników stosujących się do otrzymanych instrukcji, które były niejako dodatkiem do dniówki. Premia za wykonanie zadania wahała się w systemie bonusowym od 30 do 50 procent płacy podstawowej (dniówkowej). Badanie metod i normowanie pracy, obejmowało w systemie Gantta:
 - rozłożenie czynności na elementy,
 - oddzielne badania tych elementów,
 - syntezę, czyli zebranie wyników badań.
- ☪ Gantt zauważył, że w procesie pracy istotny jest czas bezczynności poszczególnych maszyn w czasie pracy. Postanowił więc, że znaczna premia pozwoli na eliminację tego rodzaju nieprawidłowości. Wysoki pułap premii gwałtownie zmniejszył ilość marnotrawionego czasu. Znaczącym jest wskazanie, że wprowadzony system pozwolił na:
 - ☪ zwiększenie efektywności,
 - ☪ zmniejszenie przerw i marnotrawienia czasu,
 - ☪ zwiększenie aktywności robotników.



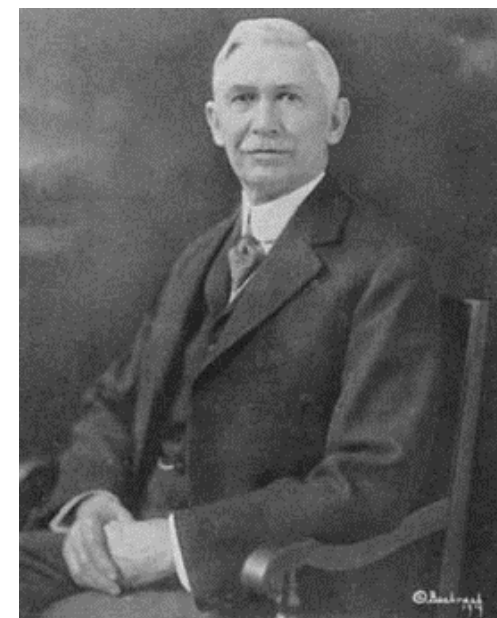


Производственное расписание до оптимизации



Производственное расписание после оптимизации в MES

- Harrington Emmerson był zdecydowanym orędownikiem wyspecjalizowanych ról kierowniczych w organizacjach, przekonany, że specjalizacja pracy jest równie istotna w pracy kierowniczej, jak na stanowiskach wykonawczych. Prekursor metody zarządzanie przez cele. Duże znaczenie w jego koncepcji ma efektywność (według autora pojęcie ilościowe - stosunek tego "co jest" do "tego co powinno być"). Zasady efektywności:
 - Wyraźnie określony cel.
 - Zdrowy rozsądek.
 - Fachowe doradztwo.
 - Dyscyplina.
 - Sprawiedliwe i uczciwe postępowanie.
 - Rzetelna, natychmiastowa, dokładna i stała sprawozdawczość.
 - Naukowe planowanie działań.
 - Wzorce, normy i harmonogramy działania.
 - Przystosowane warunki.
 - Wzorcowe sposoby działania (standaryzacja metod operacji).
 - Pisemne regulaminy i instrukcje.
 - Nagradzanie efektywności.



- K. Adamiński- 1866 r. Ur. W Dąbrowie Górniczej, studia w Petersburgu, inż. w walcowni
- W Hucie Bankowej, asystent szefa walcowni. Prowadził badania nad organizacją prac zespołowych.
-
- 1903r. Opracował teorię harmonizacji (niezal. od Taylora)-dzisiejsze podstawy nauki organizacji pracy. Referat „o organizacji pracy zbiorowej” w Jekaterynosławiu (luty 1903r)
-
- Sformułował 3 teorie, 3 prawa harmonii:
 - h, doboru poszczególnych organów
 - h, działania, funkcjonowania organów lub czynności pracy zbiorowej
 - h, duchowej (współdziałania ludzi w procesie pracy)
-
- Harmonogramy były narzędziem teorii harmonizacji. Bardzo precyzyjne wykresy informowały o tym jak przebiega proces produkcji.
- Adaptował REGUŁĘ PRZEKORY do procesów organizacyjnych.
-
- Reguła przekory- jeżeli na układ dział. czynniki zakłócające stan równowagi układu to
 - w tym układzie wyzwała się reakcja, która zmierza do osłabienia oddziań tych cz. zewn.
-
- W 1924r zakł. Instytut Naukowej Org. Pracy w W-wie.
- Poj. się „Przegląd organizacji” (czasopismo)
- 1932r na kongresie w Amsterdamie (V MKOP w Amsterdamie) przyznano mu nagrodę.
- (najwyższe odznaczenie) wykresy, harmonogramy
- Zmarł w 1933r.



Harmonogram to wykres planowanego przebiegu czynności, robót, produkcji w ciągu pewnego czasu. Harmonogram Adamińskiego jest graficzną metodą analizy i planowania, a więc ma coś wspólnego z graficznym sposobem planowania i kontroli.

Zarządzanie administracyjne

Henri Fayol (1841-1925), Lyndall Urwick (1891-1983), Max Weber (1864-1920)
i Chester Barnard (1886-1961)

- 14 zasad zarządzania wg Fayola - 14 ZASAD ZARZĄDZANIA wg Fayola:

1. PODZIAŁ PRACY:

- im bardziej ludzie specjalizują się, tym sprawniej mogą wykorzystać swoją pracę

2. AUTORYTET:

- kierownicy muszą wydawać polecenia, aby prace były wykonywane

- autorytet formalny daje im prawo rozkazywania, ale nie zawsze wymusza posłuszeństwo, jeśli nie towarzyszy mu autorytet osobisty

3. DYSCYPLINA:

- członkowie organizacji powinni przestrzegać przepisów i uzgodnień rządzących organizacją

- dyscyplina wynika z dobrego przewodzenia, ze sprawiedliwych układów oraz rozsądnie stosowanych kar za wykroczenia

4. JEDNOŚĆ ROZKAZODAWSTWA:

- każdy pracownik powinien otrzymać polecenia dotyczące danej operacji od tylko jednej osoby (inaczej sprzeczność poleceń i zakłócenia autorytetu)

5. JEDNOŚĆ KIEROWNICTWA:

- operacje w organizacji prowadzące do jednego celu powinny być przedmiotem kierowania przez jednego kierownika postępującego się jednym planem

6. PODPORZĄDKOWANIE Interesu Osobistego Interesowi Ogółu:

- w żadnym przedsięwzięciu interesy pracowników nie powinny przeważać nad interesami organizacji jako całości

7. WYNAGRODZENIE:

- powinno być sprawiedliwe zarówno dla pracowników jak i pracodawców

- 8. CENTRALIZACJA:
 - ograniczenie roli podwładnych w podejmowaniu decyzji oznacza centralizację, zwiększenie zaś ich roli oznacza decentralizację
 - zapewnienie podwładnym dostatecznych uprawnień, przy zachowaniu ostatecznej odpowiedzi kierownictwu.
- 9. HIERARCHIA:
 - linie władzy w organizacji przebiegają od naczelnego kierownictwa do najniższego szczebla w przedsiębiorstwie
- 10. ŁAD:
 - każdy człowiek i każda rzecz powinien być na właściwym miejscu, we właściwym czasie(logistyka)
 - ludzie powinni być na stanowiskach dla nich najodpowiedniejszych
- 11. ODPOWIEDNIE TRAKTOWANIE PERSONELU:
 - kierownicy powinni odnosić się do personelu w sposób przychylny i sprawiedliwy
- 12. STABILNOŚĆ PERSONELU:
 - duża fluktuacja pracowników źle wpływa na sprawność funkcjonowania organizacji
- 13. INICJATYWA:
 - podwładni powinni mieć swobodę w tworzeniu i realizacji swoich planów nawet, jeśli mogą wynikać pewne pomyłki
- 14. ESPRIT DE CORPS (harmonia):
 - sprzyjanie poczuciu przynależności do zespołu, zapewnia organizację ducha jedności (najlepiej porozumiewać się ustnie).

Spojrzenie behawioralne

Eksperymenty Hawthorne (Elton Mayo, firma Western Electric w latach 1927 – 1932)

Ruch na rzecz stosunków międzyludzkich

Abraham Maslow i Douglas McGregor
(Hierarchia Masłowa, teoria X i teoria Y Douglasa McGregora)

Współczesne myśli w dziedzinie zarządzania

(William Ouchi, Thomas Peters i Robert Waterman)

- Model typu Z. Model typu Z, zgodnie z poglądem Williama Ouchi'ego z 1981 r., jest próbą zintegrowania różnych praktyk gospodarczych rozpowszechnionych w Stanach Zjednoczonych i w Japonii w jeden model pośredni.

...

Tróška o doskonałość. Inną popularną teorią zarządzania jest tzw. ruch na rzecz doskonałości. Podejście to, po raz pierwszy przedstawione przez Thomasa J. Petersa i Roberta H. Watermana Jr., sugeruje, że „doskonałe” firmy, albo te, które mają długą, znaczącą sukcesami historię, robią pewne rzeczy w sposób systematyczny, który odróżnia je od innych firm.

Podstawowy zespół cech, który - jak się zakłada - prowadzi do doskonałości, obejmuje: 1) terminowe załatwianie spraw, 2) ścisły kontakt z klientem, 3) popieranie autonomii i przedsiębiorczości, 4) maksymalizację wydajności pracy, 5) wykorzystanie bezpośredniego podejścia do kierowania, 6) zajmowanie się tym, na czym firma zna się najlepiej, 7) utrzymywanie prostej, mało rozczłonkowanej struktury organizacyjnej, 8) jednoczesne popieranie zarówno decentralizacji, jak i centralizacji.