



Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania



Zarządzanie

kierunek: Zarządzanie i Inżynieria Produkcji

WYKŁAD VI

dr Rafał Kusa

Plan wykładu

Społeczna odpowiedzialność organizacji
Współczesne koncepcje zarządzania

- TQM
- Outsourcing
- Organizacja ucząca się
- Benchmarking
- Organizacja procesowa

Otoczenie organizacji a skuteczność zarządzania

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

2

Społeczna odpowiedzialność organizacji (I)

Społeczna odpowiedzialność organizacji – koncepcja odnosząca się do działań podejmowanych przez kierownictwo organizacji, które chronią i rozwijają społeczeństwo w zakresie wykraczającym poza wymóg służenia bezpośrednim, ekonomicznym i technicznym interesom organizacji [A. Chrisidu-Budnik, J. Korczak, A. Pakula, J. Supernat]

„... przejawianie korporacyjnej odpowiedzialności społecznej oznacza podejmowanie działań, które mogą pomóc społeczeństwu, nawet jeżeli bezpośrednio nie przyczyniają się do powiększenia zysków korporacji” [S.C. Certo, J.P. Peter]

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

3

Społeczna odpowiedzialność organizacji (II)

Przesłanki powstania koncepcji społecznej odpowiedzialności organizacji:

- procesy globalizacji ujawniające różnice kulturowe w funkcjonowaniu organizacji
- pogarszający się wizerunek biznesu w oczach opinii publicznej
- poszukiwania moralnych źródeł kapitalizmu oraz dyskusje nad jego moralnym statusem
- nacisk opinii publicznej na zagadnienia związane z odpowiedzialnością społeczną, z pozytywnymi i negatywnymi skutkami społecznymi działalności przedsiębiorstw
- częste zmiany przepisów prawnych prowadzenia działalności gospodarczej i okołobiznesowej
- nacisk na etyczne prowadzenie działalności gospodarczej jako sposób realizowania idei wolności gospodarczej

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

4

Społeczna odpowiedzialność organizacji (III)

Podstawowe założenia społecznej odpowiedzialności organizacji:

- społeczna odpowiedzialność wynika z posiadania społecznej władzy
- biznes powinien funkcjonować jako system dwustronnie otwarty, tj. powinien posiadać otwarte wejścia (musi być otwarty na informacje o potrzebach społeczeństwa) i musi otwarcie ujawniać swoje funkcjonowanie społeczeństwu
- przed podjęciem decyzji o rozpoczęciu jakiegoś przedsięwzięcia należy starannie oszacować i rozważyć zarówno społeczne korzyści, jak i społeczne koszty
- społeczne koszty związane z każdym przedsięwzięciem, produktem czy usługą powinny obciążać klientów
- tak jak obywatele, biznes jest odpowiedzialny za zaangażowanie się w pewne problemy społeczne, które znajdują się poza jego normalnym obszarem funkcjonowania.

[Keith Davis]

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

5

Społeczna odpowiedzialność organizacji (IV)

Główne obszary społecznej odpowiedzialności organizacji:

- *eliminowanie lub osłabianie sprzeczności interesów wynikających ze zróżnicowania celów*
- *zabezpieczenie satysfakcji pracowników z wykonywanej przez nich pracy*
- *dbanie o dobro własnego społeczeństwa*
- *uchronienie środowiska przyrodniczego przed zniszczeniem i pozostawienie go w takim stanie przyszłym pokoleniom, aby było możliwe dalsze, godne człowieka życie*
- *zadbanie o dobro ludzkości*

[Żemigala]

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

6

Geneza nadzoru korporacyjnego

Ponad siedemdziesiąt lat temu Adolf Berle i Gardiner Means opublikowali wyniki badań największych korporacji amerykańskich stwierdzając, iż więcej jak połowa ich aktywów jest tak rozproszona, że nie może być kontrolowana przez właścicieli. Z badań tych autorzy wyprowadzili tezę, że nastąpiło wyraźne **rozdzielenie własności przedsiębiorstw od zarządzania nim** i menedżerowie zarządzający dużymi prywatnymi korporacjami, prowadzą własną politykę mając na uwadze cele osobiste, nie dążą natomiast do osiągania celów właścicieli kapitału. Pojawiła się potrzeba ochrony interesów właścicieli przedsiębiorstw przed samowolą menedżerów zarządzających spółkami

Sytuacja ta doprowadziła do skonstruowania **menedżerskich modeli funkcjonowania firmy**.

dr Ralfat Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

7

Menedżerski model funkcjonowania firmy

Podstawowe założenia menedżerskiego modelu funkcjonowania firmy:

- rozdział własności od kontroli nad przedsiębiorstwem jest faktem nie podważalnym,
- zawsze istnieje rozbieżność interesów pomiędzy właścicielami a menedżerami, wynajętymi przez nich do kierowania firmą,
- otoczenie firmy działa coraz mocniej na rzecz wzrostu pola „swobody menedżerskiej”.

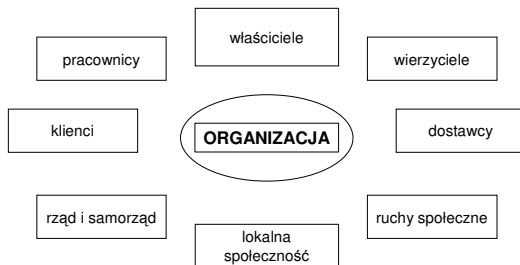
Menedżerowie nie są całkowicie zdeterminowani przez właścicieli i otoczenie firmy, lecz posiadają swobodę w realizacji swoich prywatnych celów, które nie muszą sprowadzać się do maksymalizacji zysku długookresowego w kierowanej przez nich korporacji. Można więc przyjąć założenie, że kierownictwo firmy może dążyć do **maksymalizowania swoich własnych korzyści, przy zachowaniu warunku uzyskania minimalnego zysku na poziomie zapewniającym bezpieczeństwo dalszego zatrudnienia tego kierownictwa przez właścicieli spółki**.

dr Ralfat Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

8

Interesariusze

Interesariusze – podmioty, które mają bezpośredni lub pośredni wpływ na realizację celów organizacji lub podlegają wpływowi realizacji tych celów.



dr Ralfat Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

9

Nadzór korporacyjny (*corporate governance*)

Nadzór korporacyjny – nadzór równoważący interesy wszystkich podmiotów powiązanych z funkcjonowaniem organizacji i tworzenie mechanizmów, które pozwalają uniknąć działań menedżerów niezgodnych z interesami właścicieli, wierzycieli i innych grup interesariuszy.

[Nogalski, Rybicki]

dr Ralfat Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

10

Nadzór korporacyjny a nadzór właścicielski

Nadzór korporacyjny

Nadzór sprawowany zarówno przez właścicieli (akcjonariuszy), jak i przez innych interesariuszy

Nadzór właścicielski

Nadzór sprawowany przez właściciela lub ich grupę (akcjonariuszy)

Objekt będący przedmiotem nadzoru

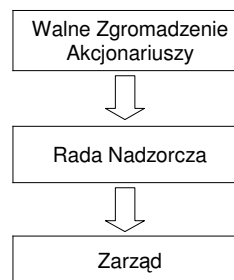
ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ

dr Ralfat Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

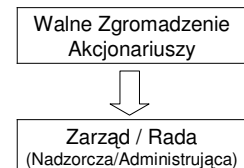
11

Dualistyczny i monistyczny model nadzoru korporacyjnego

MODEL DUALISTYCZNY



MODEL MONISTYCZNY



dr Ralfat Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

12

Total Quality Management

Total Quality Management – to sposób zarządzania organizacją, skoncentrowany na jakości, oparty na udziale wszystkich członków organizacji i nakierowany na osiąganie długotrwałego sukcesu dzięki zadowoleniu klienta oraz korzyściom dla wszystkich członków organizacji i dla społeczeństwa.

Total Quality Management – to filozofia zarządzania przedsiębiorstwem, w której centralnym punktem jest szeroko rozumiana jakość, przenikająca wszystkie dziedziny działalności przedsiębiorstwa.

dr Ralfat Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

13

Cele TQM

- Zapewnienie ciągłej poprawy jakości dziś i w przyszłości
- Pozyskiwanie zaufania klientów do kompetencji producenta i usługodawcy oraz wyrobów i usług czyli wzbudzanie zaufania do organizacji i do jej logo, które staje się specyficznym znakiem jakości
- Stworzenie przejrzystości i koherentności wewnętrznych procedur obejmujących swym zakresem całość firmy
- Zabezpieczenie możliwości eksploatacji w przypadku postępowania z tytułu odpowiedzialności cywilnej za produkt

dr Ralfat Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

14

Podstawowe założenie TQM

„Każdy ma swojego klienta. A jeśli ktoś nie wie kim jest ten klient i jakie są jego oczekiwania, to nie rozumie swojej pracy”
[Deming]

Podstawowym kanonem TQM jest koncentracja na klienta – jakość samego produktu lub usługi jest tylko elementem wzajemnych relacji klient-dostawca, które powinny opierać się na zasadach partnerstwa.

dr Ralfat Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

15

Zalety i wady TQM

Najważniejsze zalety:

- zadowolenie klientów
- pozytywne postawy załogi
- efektywna komunikacja
- stałe udoskonalenie
- zadowolenie „wewnętrznych” klientów
- eliminacja strat

Najważniejsze wady:

- zbyt duża innowacja działań, brak przygotowania i zrozumienia programu
- brak przeszkolenia wszystkich pracowników
- brak jasnych i uporządkowanych reguł dotyczących organizacji przedsiębiorstwa i rozdziału odpowiedzialności
- brak cierpliwości, oczekiwanie na szybkie efekty, zniechęcenie, częsty brak świadomości, że TQM to niekończący się PROCES DOSKONALENIA !

dr Ralfat Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

16

Outsourcing

Outsourcing to przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym.

Cele strategiczne outsourcingu:

- koncentracja na problemach strategicznych,
- zwiększenie skuteczności i efektywności działalności,
- zwiększenie elastyczności działalności

dr Ralfat Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

17

Obszary działalności oddawane w outsourcing

- ochrona
- zbiorowe żywienie
- usługi remontowe
- catering
- utrzymanie czystości
- administracja sieci informatycznych
- szkolenia
- rachunkowość, usługi księgowe
- transport logistyczny
- usługi finansowo - analityczne

dr Ralfat Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

18

Zagrożenia związane z outsourcingiem

- ryzyko związane z wyborem firmy outsourcingowej
- ryzyko wydostawania się na zewnątrz poufnych informacji
- ryzyko utraty własnej tożsamości i oryginalności przez przedsiębiorstwo
- możliwość nieoczekiwanego podniesienia ceny za usługi oferowane przez kontrahenta
- konsekwencje społeczne (obawy przed zwolnieniami)
- uzależnienie od przedsiębiorstw zewnętrznych, utrata własnych doświadczeń

dr Rafal Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

19

Korzyści wynikające z zastosowania outsourcingu

- redukcja kosztów
- koncentracja sił, środków i procesów na zasadniczych celach przedsiębiorstwa
- gwarancja wysokiej jakości i usług
- łatwiejszy i tańszy dostęp do nowoczesnych technologii
- redukcja zatrudnienia
- bardzo efektywne wykorzystanie czasu pracy
- zmniejszenie wysokości inwestycji
- ryzyko starzenia się technologii spada na barki firmy outsourcingowej

dr Rafal Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

20

Organizacja ucząca się

Organizacja ucząca się (w sensie instytucjonalnym) – system społeczny, mający strukturę komunikacji i informacji, która umożliwia interakcje między jej uczestnikami.

Organizacja ucząca się (w sensie funkcjonalnym) – koncepcja, która jest bazą dla wszystkich strategii zarządzania, służących podejmowaniu decyzji, rozwiązywaniu problemów oraz inicjowaniu zmian

[Gueldenberg, Eschenbachen]

dr Rafal Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

21

Organizacja inteligentna

Rosnąca dynamika zmian oznacza równocześnie, że wiedza zmienia się szybko w czasie i organizacje muszą się jej ciągle uczyć. Umiejętność reagowania i aktywność organizacji zależą od możliwości uczenia się szybciej od rywali. Przez analogię do inteligencji jednostek ludzkich możemy przyjąć, że szybciej uczyć się będą „organizacje inteligentne”. Prowadzi to nas do konkluzji, że osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną opartą o kluczowe kompetencje zdolne będą tylko organizacje, które stały się inteligentne poprzez podejmowanie aktywnych starań o zdobywanie i ciągłą aktualizację wiedzy o otoczeniu wewnętrznym oraz zewnętrznym i wzajemnych związkach między nimi. Aby uczyć się szybciej niż konkurenci, niezbędna jest znajomość charakteru i procesów organizacyjnego uczenia i się i zarządzania wiedzą.

dr Rafal Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

22

Cechy organizacji uczącej się

- wykorzystywanie doświadczenia do kreowania nowej wiedzy
- sterowanie nabytymi umiejętnościami
- kultura zorientowana na uczenie się
 - gotowa na ścieranie się poglądów („kultura odmiennych zdań”)
 - otwarta na eksperymenty i nowe doświadczenia
 - zachęca do odpowiedzialnego podejmowania ryzyka
 - gotowa do akceptacji błędów i ciągłego uczenia się
- wielostronne i ścisłe powiązania pomiędzy wszystkimi jej elementami
- brak barier komunikacyjnych między przełożonymi i podwładnymi, a nawet instytucjami w otoczeniu
- dobór personelu nie na podstawie posiadanej wiedzy, lecz zdolności uczenia się

[Zimniewicz]

dr Rafal Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

23

Przesłanki, cele i efekty budowy organizacji uczącej się

- odciążenie pracownika umysłowego od banalnych zajęć intelektualnych na rzecz zaangażowania go w pracy wymagającej twórczej aktywności – w organizacji uczącej się nie traci się czasu i talentów pracowników na wielokrotne wymyślanie tych samych rozwiązań, a wykorzystanie dostępnej wiedzy ma służyć rozwiązywaniu problemów, z którymi nikt sobie nie poradził
- zarządzanie wiedzą jest działaniem prowadzącym do nadania równie dużego znaczenia wiedzy pochodzącej z innych źródeł niż własna twórczość
- zarządzanie wiedzą ma zmniejszać rozdzźwięk między wiedzą teoretyczną a możliwościami jej praktycznych aplikacji

dr Rafal Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

24

Instrumenty integrujące uczenie się poszczególnych członków organizacji

- myślenie systemowe
- mistrzostwo osobiste
- modele myślowe
- wspólna wizja przyszłości
- zespołowe uczenie się

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

25

Uczenie się razem z klientem

Inteligentna organizacja rozwija zdolność uczenia się razem z klientem, gdyż pozwala to:

- dostrzec potrzeby klientów, integrować punkty widzenia klienta i firmy, zmniejszyć konflikty
- lepiej poznać własne przedsiębiorstwo, porównać swój obraz z innymi organizacjami i wprowadzić zmiany
- przebudować własne kluczowe kompetencje
- lepiej zrozumieć partnerów zewnętrznych
- zorganizować system komunikacji w taki sposób, aby zmniejszyć tarcia między przedsiębiorstwem a partnerami zewnętrznymi

[Bertels]

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

26

Benchmarking

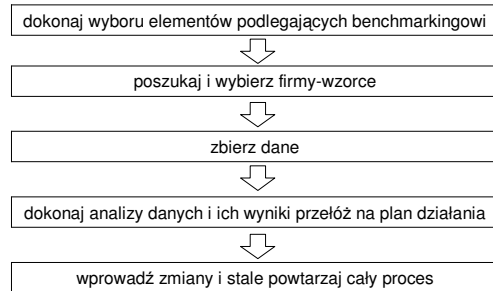
Benchmarking to ciągła i systematyczna metoda rozwoju oraz usprawniania działania organizacji, polegająca na konfrontowaniu własnej efektywności mierzonej produktywnością, jakością i doświadczeniem z wynikami tych przedsiębiorstw i organizacji, które można uznać za wzór doskonałości.

Benchmarking to ciągły proces, w którym porównywane są produkty, usługi, a przede wszystkim procesy i metody funkcjonowania wielu firm.

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

27

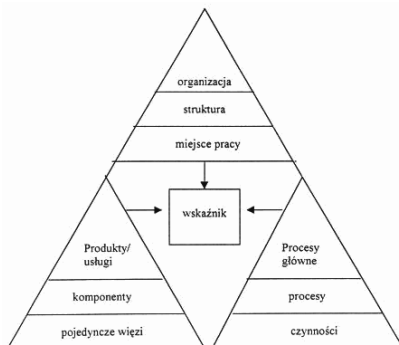
Etapy postępowania w benchmarkingu



dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

28

Obiekty benchmarkingu



dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

29

Bezpośrednie korzyści benchmarkingu

- porównanie całej firmy lub tylko jej poszczególnych obszarów
- zdefiniowanie najlepszych metod
- analiza przedsiębiorstwa
- zidentyfikowanie deficytów

Pośrednie korzyści benchmarkingu

- zrozumienie procesów zachodzących we własnym przedsiębiorstwie
- poddanie krytyce celów przedsiębiorstwa
- sprawdzenie strategii firmy
- wzmocnienie konkurencyjności
- zainicjowanie ciągłego procesu poprawy (KAIZEN)

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

30

Wady benchmarkingu

- Postrzeganie benchmarkingu jako szpiegostwa lub wywiadu gospodarczego,
- Naśladownictwo – benchmarking ogranicza w pewnym sensie kreatywność co w perspektywie może okazać się zjawiskiem niekorzystnym,
- Adaptacja pomysłów zewnętrznych rodzi często wewnętrzny opór z powodu poczucia odmienności od innych organizacji i w związanej z tym niechęci ich wdrażania. Zjawisko to, jakkolwiek niekorzystne, może być eliminowane na drodze zdobywania wiedzy o sukcesach odnoszonych przez firmy.

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

31

Warunki skuteczności benchmarkingu

- posiadanie wiedzy na temat koncepcji benchmarkingu
- postawa liderów i wsparcie przez kadrę menadżerską
- udokumentowanie własnych procesów
- nastawienie do dzielenia się wiedzą wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

32

Podstawowe zasady Benchmarkingowego Kodeksu Postępowania

- zasada zgodności z prawem
- zasada wymiany
- zasada zaufania
- zasada użytkowania
- zasada czynności przygotowawczych

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

33

Proces

Proces – logiczny ciąg czynności, których celem jest zamierzona produkcja lub dostarczenie wyrobu/usługi klientowi (wewnętrznemu lub zewnętrznemu). Kolejność wykonywanych czynności jest specyficzna dla poszczególnych procesów. Niektóre procesy mają charakter fizyczny i widzialny, inne zaś są niewidzialne i sprowadzają się głównie do przetwarzania informacji.

Procesy gospodarcze dzieli się najczęściej na:

- operacyjne (*business processes*), określane także mianem procesów centralnych, za pomocą których wytwarzana jest wartość dla klienta oraz dla innych zainteresowanych stron,
- pomocnicze, tworzące warunki do realizacji procesów operacyjnych (mają one klientów wewnętrznych). Niektórzy autorzy dzielą je na procesy wspomagania i procesy zarządzania.

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

34

Cechy procesu

- Proces jest łańcuchem sekwencyjnych czynności, które transformują mierzalne wejścia (materiały, informacja, ludzie, urządzenia, metody) w mierzalne wyjścia (produkty, usługi, informację)
- Proces ma mierzalny cel – najogólniej jest nim tworzenia wartości uznanej i zweryfikowanej przez odbiorcę, zawartej w produkcie, usłudze, informacji lub innym możliwym do zdefiniowania efekcie końcowym
- Proces ma dostawcę i odbiorcę (klienta), a zatem jego granice są wyznaczane przez jakiś zdefiniowany rodzaj transakcji zakupu i sprzedaży wytworu
- Proces może być powtarzany, co oznacza że możliwe jest jego zapisanie w formie umożliwiającej odczytanie jego przebiegu przez realizatorów

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

35

Organizacja procesowa

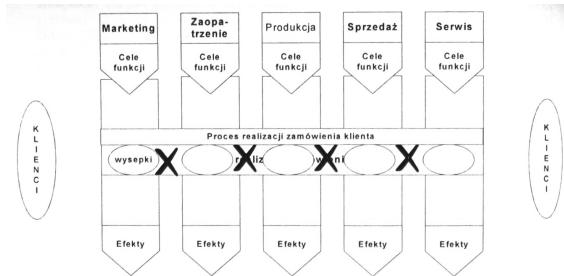
Organizacja procesowa to system ukierunkowujący relacje między realizatorami jej zadań na działania zawarte w zaprojektowanych procesach.

Struktura takiej organizacji jest skoncentrowana na procesowym charakterze jej działania i konfiguruje elementy systemu, uwzględniając zatem procesy, a nie tylko funkcje.

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

36

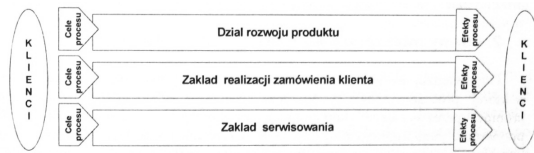
Organizacja funkcjonalna



dr Ralfat Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

37

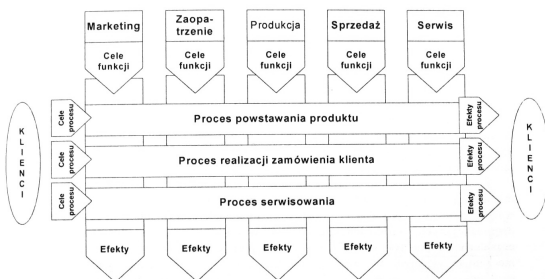
Organizacja procesowa



dr Ralfat Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

38

Organizacja funkcjonalno-procesowa



dr Ralfat Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

39

Zasady budowy organizacji procesowej (I)

1. Wszystkie wyodrębnione organizacyjne obszary są z zasady równoważne ze względu na ich przydatność w realizacji zamówień wewnętrznych
2. Każdy obszar organizacji jest klientem i jako taki ma możliwość wyboru realizacji zamówienia zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy. Obszar, który nie znajduje klientów powinien podlegać procesowi samorestrukturacji, do likwidacji włącznie. W ten sposób część zmian nastąpi po wpływie wewnętrznych impulsów o charakterze zbliżonym do oddziaływania otoczenia na całą organizację.
3. Każdy obszar organizacji jest usługodawcą wewnętrznym i może lokować swoje usługi na rynku zarówno wewnętrznym jak i zewnętrznym (z wyjątkiem usług zastrzeżonych do użytku wewnętrznego).

dr Ralfat Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

40

Zasady budowy organizacji procesowej (II)

3. Procesy organizacji są konfigurowane w perspektywie klientów. Oznacza to, że projektowanie zaczynamy od określenia oczekiwań klienta, a następnie podążamy wstecz, konfigurując tak procesy wewnątrz organizacji, aby osiągnąć rezultat (wartość) przez niego oczekiwany. Jest to przeciwny do tradycyjnego sposobu myślenia – produkujemy to co umiemy, a następnie podejmujemy działania w celu zbycia tego produktu na rynku.
4. Stałym elementem systemu działania jest możliwość negocjacji warunków dostawy usług, wewnątrz sekwencyjnego łańcucha tworzenia wartości. W praktyce oznacza to, że wyodrębnione obszary organizacji muszą nabyć umiejętność wyceny wartości (z różnych perspektyw, tj. ceny, jakości, czasu dostawy) zarówno swoich, jak i innych produktów.
5. System organizacyjny, w tym struktura, powinien być przekonfigurowany z układu funkcjonalnego na procesowy.

dr Ralfat Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

41

Prerogatywy właściciela procesu i kierownika zespołu ds. realizacji procesów

Prerogatywy właściciela procesu	Prerogatywy kierownika zespołu
1. Definiowanie procesów referencyjnych i ich granic	1. Projektowanie zmian dostosowawczych w procesach referencyjnych
2. Projektowanie operacji należących do procesów w układzie referencyjnym	2. Szacowanie prędkości operacji w procesie oraz niezbędnej liczby i składu ich realizatorów
3. Projektowanie stanowisk pracy w procesie ze względu na zakres wykonywanych czynności, wyposażenia i umiejętności realizatorów	3. Negocjowanie warunków pozyskania zasobów i sprzedaży wytworów procesu (w warunkach dojrzałej organizacji procesowej)
4. Określanie (zatwierdzanie na wniosek) dostawców i klientów procesów	4. Badanie potrzeb odbiorców wytworów procesu
5. Negocjowanie warunków pozyskania zasobów i sprzedaży wytworów procesów	5. Kreowanie rozwoju pracowników zespołu
6. Dobór kierowników procesów wchodzących w skład nadzorowanego obszaru	6. Podział gratyfikacji między członków zespołu
7. Monitorowanie procesów i pomiar ich efektywności	7. Pomiar, ocena efektywności i wnioskowanie zmian w przebiegu procesów referencyjnych

dr Ralfat Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

42

Cechy dojrzałości procesowej organizacji

[Grajewski]

- zdolność do budowy i usprawniania produktu i/lub usługi jest cechą organizacji, a nie indywidualnych pracowników
- procesy są w pełni zidentyfikowane, a wiedza o nich jest skutecznie przekazywana pracownikom
- prace związane z projektowaniem procesów są planowane
- procesy obserwuje się i usprawnia także za pomocą kontrolowanych eksperymentów i analizy relacji kosztu do osiągniętego efektu
- podział ról i odpowiedzialności jest jasno zdefiniowany w ramach organizacji i poszczególnych projektów
- jakość produktów i/lub usług, a także stopień zadowolenia klientów podlegają monitorowaniu
- istnieje obiektywna, ilościowa baza do oceny jakości produktów, usług i działania

dr Rafal Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

43

Cechy niedojrzałości procesowej organizacji

[Grajewski]

- improwizacja procesów przez pracowników i menedżerów
- wyspecjalizowane procesy nie są przestrzegane
- reakcyjne zarządzanie (doraźne reagowanie na pojawiające się kryzysy)
- harmonogram i budżet są zwykle przekraczane, ponieważ nie są oparte na stabilnym przebiegu procesów
- przy niezmiennych ograniczeniach harmonogramu i budżetu ich egzekwowanie odbywa się kosztem jakości i funkcjonalności produktu i/lub usługi
- nie ma sformalizowanych i obiektywnych kryteriów oceny jakości produktu i procesu oraz wczesnej identyfikacji problemów (nieprzewidywalność jakości produktu i/lub usługi)

dr Rafal Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

44

Poziomy dojrzałości procesowej organizacji

[Grajewski]

Poziom I – początkowy chaos

Ogólna charakterystyka: nieprzewidywalność (doraźna modyfikacja procesów), duże uzależnienie od możliwości indywidualnych pracowników; efektywność procesów może być przewidywalna najwyżej na poziomie indywidualnego projektu, a nie w ramach całej organizacji

Poziom II – praktykowana powtarzalność

Ogólna charakterystyka: Praktyka i eksperymentowanie w celu poszukiwania zdolności do powtarzania działań w ramach procesów. Zyskiwanie możliwości poprawiania procesów i dokumentowania ich głównych parametrów

Poziom III – standaryzacja

Ogólna charakterystyka: Prace projektowe w ramach procesów są standaryzowane, stabilne i powtarzalne

Poziom IV – zarządzanie procesami

Ogólna charakterystyka: Stosowanie pomiarów efektywności procesów umożliwia identyfikację zagrożeń i podejmowanie skutecznych działań korygujących dostosowania strukturalne

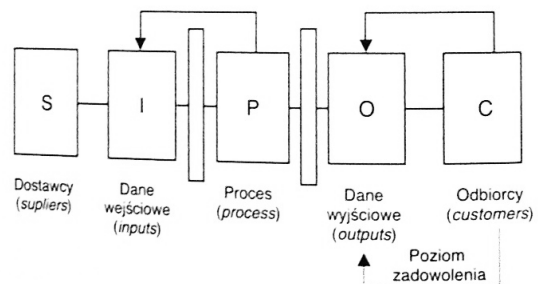
Poziom V – ciągłe doskonalenie

Ogólna charakterystyka: Ciągła poprawę i optymalizację procesów osiąga się poprzez zarówno udoskonalanie bieżących konfiguracji procesów, jak i wprowadzanie nowych metod i technologii realizacyjnych

dr Rafal Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

45

Projektowanie procesu według modelu SIPOC



dr Rafal Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

46

Wyzwania przed organizacjami przyszłości

- dalsza globalizacja
- nasilająca się konkurencja i rosnące oczekiwania klientów
- większe możliwości współpracy
- dalszy wzrost udziału usług
- dalszy postęp techniczny (IT, miniaturyzacja, automatyzacja)
- telepraca (przysyłanie danych i video-konferencje)
- poszerzające się grono interesariuszy
- rosnąca troska o środowisko (przyrodnicze, pracy)
- większa mobilność
- wzrost poziomu wykształcenia i aspiracji
- skracanie tygodniowego czasu pracy
- przesuwający się granica wieku emerytalnego – coraz więcej starszych pracowników

dr Rafal Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

47

Cechy organizacji przyszłości

- Upowszechnianie modelu organizacji – sieci jako efekt coraz to nowych, szybciej i częściej zawieranych aliansów strategicznych, przenikających zarówno granice państw, przemysłów, rynków, jak i sfer działania
- Sieci będą się składać z coraz mniejszych jednostek z jedynie podstawowymi umiejętnościami, dającymi w danej konfiguracji przewagę konkurencyjną
- Zmienia się hierarchia i model kariery. Struktury ulegają spłaszczeniu. Nowoczesne struktury są budowane poziomo wokół procesów, a zespoły mają zmienny skład i dość amorficzną strukturę. Stwarza to wymóg wielozadaniowości w układach strukturalnych, kompetencjach i kwalifikacjach pracowników
- Podstawowym elementem struktury stają się zespoły, które można porównać do drużyn sportowych
- Współczesne organizacje są otwarte na nowe pomysły, kierunki działania, informacje; w otoczeniu aktywnie szukają sygnałów zwiastujących nieznane zagrożenia i szanse

[W. Grudzewski, I. Hajduk]

dr Rafal Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

48

Zasady szkoły neoklasycznej (Peter Drucker)

1. Maksymalizacja zysku
2. Decentralizacja decyzji i odpowiedzialności
3. Zarządzanie przez cele
4. Zarządzanie przez wyjątki
5. Motywacja przez partycypację

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

49

8 cech doskonałych przedsiębiorstw

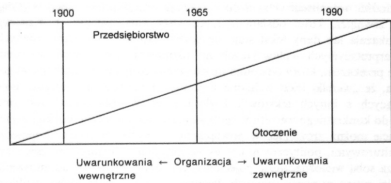
(Tom Peters, Robert Waterman)

1. skłonność do działania
2. bliski bezpośredni kontakt z klientem, prowadzący do maksymalnego zadowolenia odbiorcy
3. autonomia i przedsiębiorczość – stworzenie warunków samodzielnego działania zespołom zdolnym do inicjatywy
4. wydajność i efektywność uzyskiwana dzięki pracownikom
5. koncentracja na wartościach
6. zasada „trzymaj się tego, co umiesz najlepiej”
7. niewielki sztab o prostej strukturze
8. współwystępowanie luźnych i sztywnych więzi organizacyjnych

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

50

Miejsce otoczenia w teorii organizacji



- Teoria klasyczna
- Akcent położony na wewnętrznych elementach firmy
- Otoczenie stałe
- Analiza systemowa
- Akcent położony na współzależnościach organizacji i środowiska
- Otoczenie burzliwe
- Analiza diachroniczna
- Akcent położony na dynamice środowiska. Jego ewolucja ma większe znaczenie niż reguły działania wewnątrz organizacji



dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

51

Przykładowe pytania

1. Istota TQM
2. Zalety i wady outsourcingu
3. Organizacja ucząca się
4. Benchmarking
5. Istota organizacji procesowej
6. Poziomy dojrzałości procesowej organizacji
7. Ewolucja wpływu otoczenia na organizację

dr Rafał Kusa, Zarządzanie, Wykład VI

52