



WSTĘP

do zarządzania

i marketingu



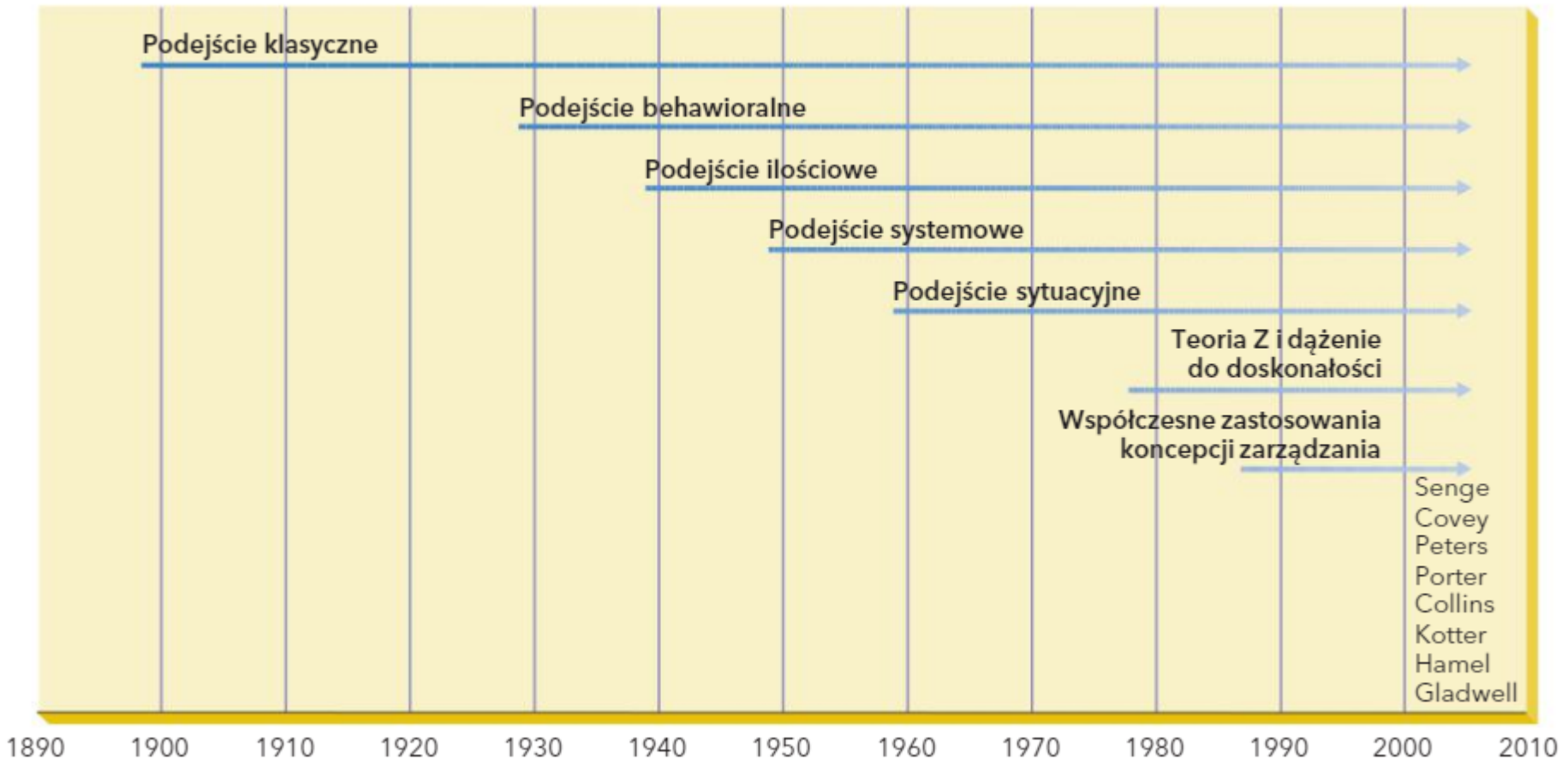
„Główne kierunki w rozwoju teorii zarządzania”



Główne kierunki w rozwoju teorii zarządzania

- Kierunek klasyczny
 - nurt *Scientific Management*
 - nurt administracyjny
- Kierunek *Human Relations*
- Kierunek ilościowy
- Kierunek systemowy
- Kierunek sytuacyjny

Główne kierunki w rozwoju teorii zarządzania





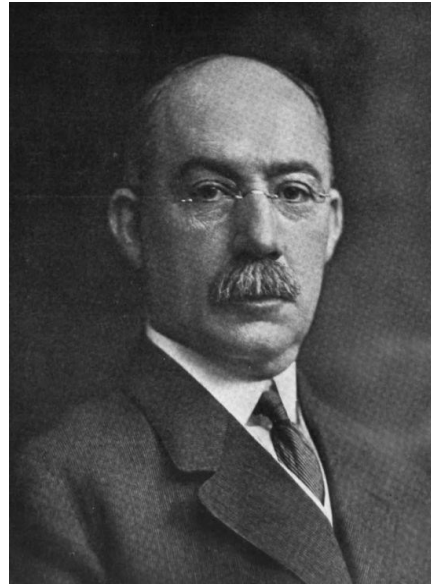
Nurt *Scientific Management*



Rys. 1. Frederic Winslow Taylor
Źródło: https://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor



Rys. 2. Henry Ford
Źródło: https://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford



Rys. 3. Henry Laurence Gantt
Źródło: https://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Gantt



Rys. 4. Lilian and Frank Gilbreth
Źródło: <http://mustafamemisoglu.blogspot.com/2008/03/frank-bunker-lillian-moller-gilbreth.html>



Osiągnięcia nurtu naukowego zarządzania

1.

Naukowo opracować każdy element pracy na danym stanowisku, aby zastąpić dawne metody „zdrowo-rozsądkowe”



2.

Naukowo dobierać pracowników i następnie szkolić ich do wykonywania pracy zgodnie z krokiem 1.



3.

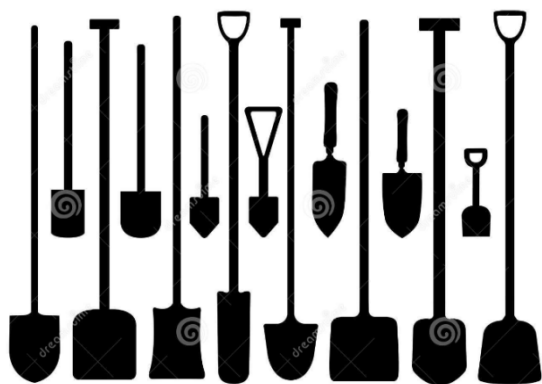
Nadzorować pracowników, by mieć pewność, że będą stosować się do zalecanych im metod wykonywania pracy



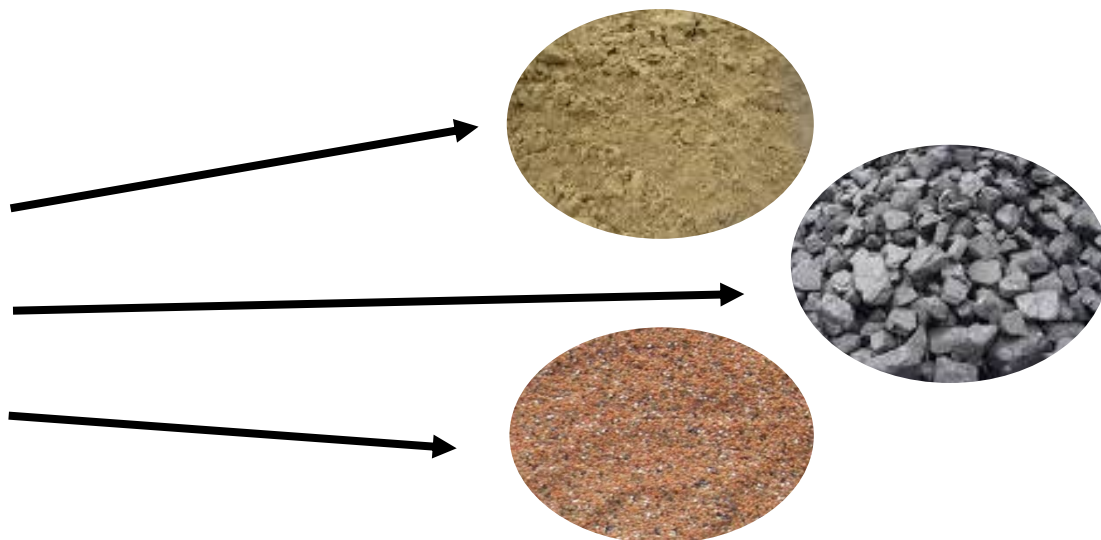
4.

Dalej planować pracę, ale wykorzystywać robotników do faktycznego jej wykonania

Osiągnięcia nurtu naukowego zarządzania



15



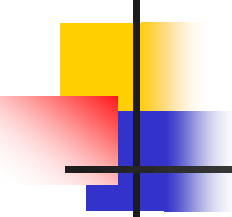
~~500~~

→ 140



Ćwiczenie 1: Fordyzm





1. Jaką „filozofię” biznesu wyznawał Henry Ford? Jakie czynniki — zewnętrzne i wewnętrzne - przyczyniły się do jego sukcesu?

Filozofia biznesu Forda:

- *ekonomiczna produkcja wielkoseryjna (korzyści z ekonomii skali),*
- *szybki obrót kapitału,*
- *wydajność przez organizację*
- *standaryzacja produktów oraz części zamiennych – znaczne obniżenie kosztów (marketingowa orientacja produkcyjna)*
- *oparta na klasycznej szkole zarządzania naukowego (F.W. Taylor)*

Czynniki wewnętrzne:

- *wychowanie na farmie (obsesja techniką i unikania pracy fizycznej)*
- *wartości moralne zaszczone przez matkę (później widoczne m.in. w systemie ZZL)*
- *metody wypracowane przez Forda*

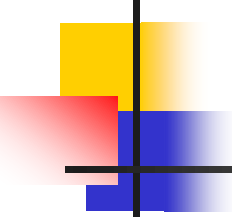
Czynniki zewnętrzne:

sytuacja gospodarcza

prawie „dziewicz”, nienasycony rynek samochodowy

nadwyżka popytu nad podażą na rynku samochodowym

sytuacja na rynku pracy



2. Na czym polegały zmiany w produkcji i zarządzaniu, wprowadzane od 1913 r. w Ford Motor Company? Dlaczego określono je jako „rewolucyjne”?

- *po raz pierwszy na szeroką skalę wprowadzono koncepcję montażu taśmowego samochodów (montaż z gotowych podzespołów na ruchomej taśmie produkcyjnej)*
- *instalowanie maszyn tam gdzie były potrzebne (zaniechanie grupowania jednakowych maszyn) – zapewnienie ciągłości obróbki i eliminacja przestojów*
- *rozbicie operacji mechanicznych na czynności proste, wykonywane w określony sposób – „naukowo” opracowany najlepszy sposób*
- *robotnik „dodatkiem do maszyny”, najtańszy element procesu produkcyjnego*
- *ciągłe udoskonalanie procesu produkcji (na początku (1913 r.) produkcja modelu T trwała około 12 h – poprzez wprowadzane usprawnienia w roku 1927 skrócono czas do 90 min.)*
- *wraz z podniesieniem wydajności produkcji obniżono cenę samochodu z 850\$ w 1908 do 275\$ w lata 1920tych.*
- *znaczne obniżenie ceny pozwoliło na popularyzację samochodów wśród osób, których do tej pory nie było stać na „luksusowy” zakup”*

3. Dlaczego H. Fordowi opłacało się wprowadzić pięciodolarową dniówkę, choć zwiększyło to koszty wytwarzania? Jak można ocenić ten krok? Czy Ford rzeczywiście stracił?

- wprowadzanie 5\$ stawki było możliwe przez oszczędności wynikające z wprowadzenia taśmy montażowej
- monotonna i ciężka praca wymagała motywacji pracowników (przy dniówce 2,34, roczna rotacja pracowników była bliska 400% !)
- zwiększenie dniówki do 5\$ pozwoliło Fordowi przebierać w najlepszych pracownikach z branży, oraz wyciskać maksimum wydajności, a także nie martwić się o dezercję robotników
- wzrost płac i wydajności doprowadziły do obniżki kosztów własnych i wzrostu zysku przy niższej cenie samochodu
- „dobre zarobki” pracowników + zachęty Forda do kupowania wytworzonych przez siebie produktów – tworzyły dodatkowy popyt na samochody

4. Czy, w świetle przedstawionej historii „Błaszanej Lizy”, można powiedzieć, że produkty mają własny „cykl życia”? Dlaczego?



Cztery fazy:

- 1. wprowadzenie na rynek,*
- 2. wzrost sprzedaży,*
- 3. nasycenie/dojrzałość*
- 4. spadek sprzedaży*

Powrócimy do tego na zajęciach z marketingu 😊

5. Czy system Forda - fordyzm - nadaje się do zastosowania we współczesnym przedsiębiorstwie? Dlaczego?

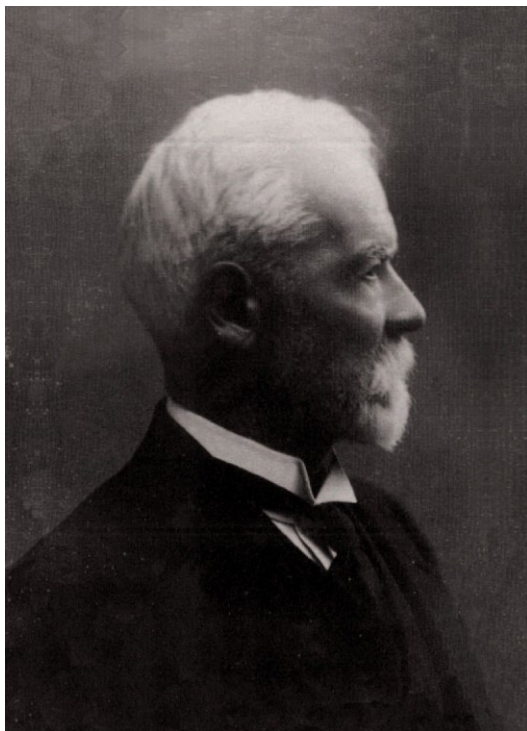
- Przykłady fordyzmu
- Zalety/wady fordyzmu

do przeczytania wpis z bloga <http://ludzielubiapracowac.blogspot.com>
„Fordyzm a rozwój pracowników w branży IT”:

<http://ludzielubiapracowac.blogspot.com/2008/05/fordyzm-rozwoj-pracownikow-w-branzy-it.html>



Nurt administracyjny



Rys. 5. Henri Fayol

Źródło: https://en.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol



Rys. 6. Max Weber

Źródło: https://pl.wikipedia.org/wiki/Max_Weber



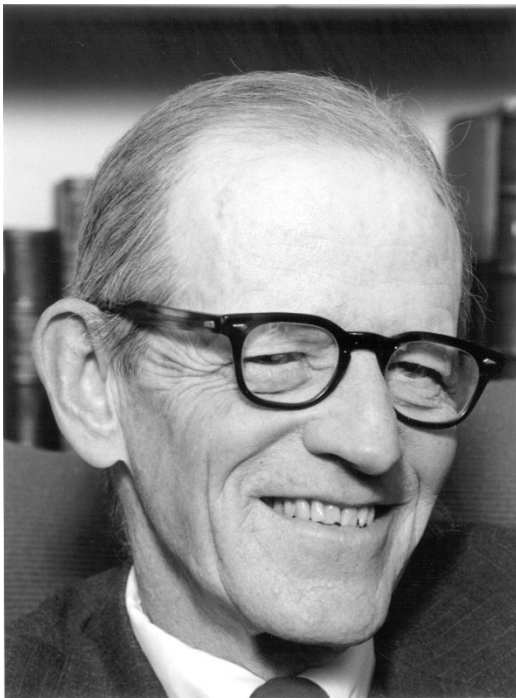
Osiągnięcia nurtu administracyjnego

Model biurokracji wg M. Webera

- Podział władzy na podstawie bezosobowych przepisów
- Istnienie jasno określonej hierarchii i systemu kontroli
- Oddzielenie życia osobistego i indywidualnych przekonań od wykonywanej funkcji
- Uzależnienie promocji na dane stanowiska od umiejętności i zasług, a nie pochodzenia czy koneksji
- Dokładne określenie procedur działania



Kierunek *Human Relations*



Rys. 7. Elton Mayo

Źródło: <https://pl.pinterest.com/pin/136374694941934990/>



Rys. 8. Abraham Maslow

Źródło: <http://totallyhistory.com/abraham-maslow/>



Rys. 9. Douglas McGregor

Źródło: <http://club-barcelona1.blogspot.com/2007/09/american-sociologist-douglas-mcgregor.html>

Osiągnięcia kierunku behawioralnego



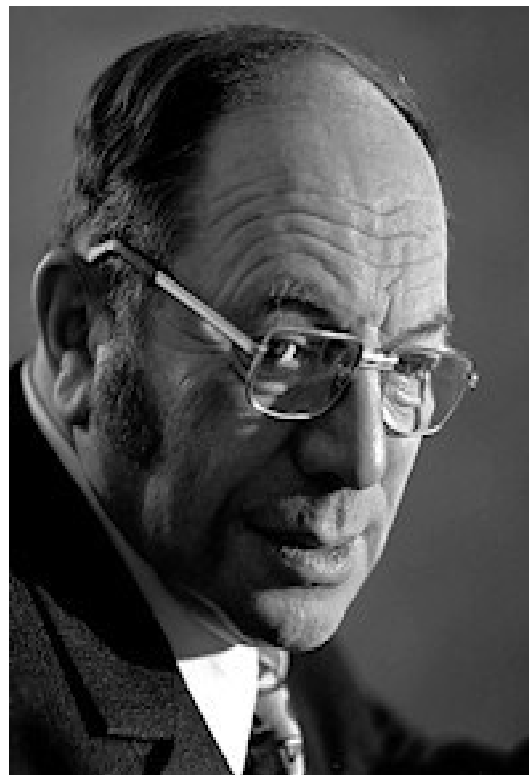
Badania z Hawthorne należą do jednych z pionierskich dociekań polegających na przeprowadzeniu wielu eksperymentów skupiających się na badaniu zachowań w miejscu pracy. Na przykład na podstawie eksperymentu obejmującego grupę pracownic montujących końcówki dla central telefonicznych, wyjaśniono znaczenie grup nieformalnych.

Kierunek ilościowy



Rys. 10. R. McNamara

Źródło: https://simple.wikipedia.org/wiki/Robert_McNamara

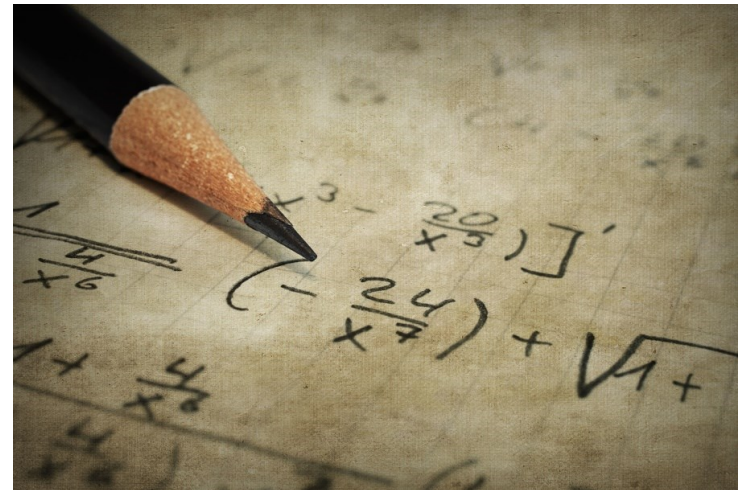


Rys. 11. L. Kantorowicz

Źródło: <http://biblioteka.sgh.waw.pl/pl/nobel/Strony/Leonid-Kantorowicz.aspx>

Kierunek ilościowy

- Zastosowanie modeli i procesów matematycznych do sytuacji kierowniczych (pomoc w podejmowaniu decyzji i rozwiązywaniu problemów)
- Źródło: zastosowanie rozwiązań matematycznych i statystycznych do problemów militarnych w czasie drugiej wojny światowej





Kierunek systemowy



Rys. 12. L. von Bertalanffy

Źródło: <https://pl.pinterest.com/pin/203999058101122704/>



Rys. 13. N. Wiener

Źródło: <https://www.findagrave.com/memorial/7304697/norbert-wiener>



Kierunek systemowy

- Organizacja to system otwarty
- Organizacja składa się z podsystemów
- Współdziałanie podsystemów w organizacji umożliwia osiągnięcie **efektów synergicznych**
- Błędy w zarządzaniu organizacją mogą prowadzić do **entropii** (rozpadu)



Zasady rządzące zachowaniem organizacji

1. Homeostaza

- a. organizacja musi zaspokajać potrzeby otoczenia, a otoczenie potrzeby organizacji

2. Ekwiwalentność

- b. ułatwianie współpracy

3. Ekwifinalność

- c. samoregulacja, zdolność utrzymywania wewnętrznej stabilności

4. Synergia

- d. przewycięzanie tendencji do upadku

5. Facylitacja

- e. podobne efekty mogą być osiągnane w różny sposób

6. Entropia ujemna

- f. $(2+2=5)$ współdziałanie różnych czynników, którego efekt jest większy niż suma poszczególnych oddzielnych działań



Zasady rządzące zachowaniem organizacji

- **Homeostaza** - samoregulacja, zdolność utrzymywania wewnętrznej stabilności (1c)
- **Ekwiwalentność** - organizacja musi zaspokajać potrzeby otoczenia, a otoczenie potrzeby organizacji (2a)
- **Ekwifinalność** - podobne efekty mogą być osiągnane w różny sposób (3e)
- **Synergia** - ($2+2=5$) współdziałanie różnych czynników, którego efekt jest większy niż suma poszczególnych oddzielnych działań (4f)
- **Facylitacja** - ułatwianie współpracy (5b)
- **Entropia ujemna** - przewyciężanie tendencji do upadku (6d)

Kierunek sytuacyjny



Rys. 14. T. Burns i G.M. Stalker

Źródło: <https://stmgag.wordpress.com/tag/burns-and-stalker/>



Osiągnięcia kierunku sytuacyjnego

Organizacja - maszyna

- W systemie mechanistycznym działania organizacji rozdrabnia się na oddzielne wyspecjalizowane zadania.
- Kierownicy wyższych szczebli precyzyjnie definiują cele i uprawnienia każdej jednostki i każdej osoby.
- W takich organizacjach władza rozkłada się wzdłuż klasycznej biurokratycznej linii podporządkowania.
- System mechanistyczny jest najwłaściwszy w otoczeniu stabilnym.

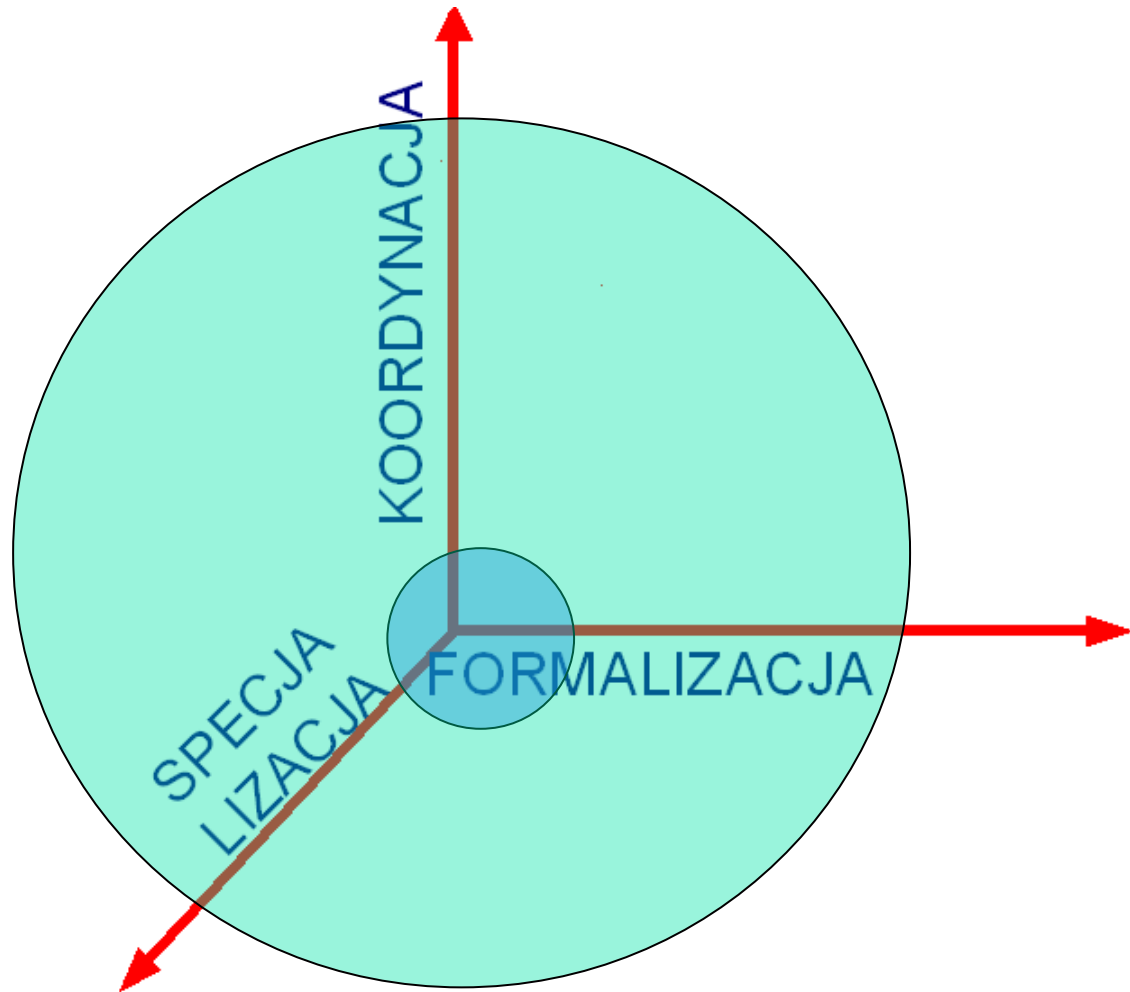


Osiągnięcia kierunku sytuacyjnego

Organizacja organiczna

- W systemie organicznym poszczególne osoby pracują raczej w układzie grupowym niż w pojedynkę.
- Kładzie się mniejszy nacisk na otrzymanie poleceń od przełożonego czy na ich wydawanie podwładnym. Zamiast tego członkowie porozumiewają się ze wszystkimi szczeblami organizacji dla uzyskania informacji i porad.
- Organizacje traktuje się jako systemy otwarte i jako trwające procesy, a nie zbiorowiska części.
- System organiczny jest najwłaściwszy w otoczeniu burzliwym.

Osiągnięcia kierunku sytuacyjnego





Kierunek sytuacyjny

- Uniwersalne teorie nie mają zastosowania, ponieważ każda organizacja jest jedyna w swoim rodzaju, a zachowanie kierownicze w danej sytuacji jest uwarunkowane elementami niepowtarzalnymi, właściwymi tylko dla tej sytuacji



Inscenizacja: Które podejście jest pożądane w XXI wieku?

Pytanie: Jakie podejście prezentują
poszczególni aktorzy w inscenizacji?

- Pani O.
- Pan Ż.
- Pan W.
- Pan M.
- Pan U.
- Pani N.



Inscenizacja: Które podejście jest pożądane w XXI wieku?

Odpowiedź 1: Jakie podejście prezentują poszczególni aktorzy w inscenizacji?

- Pani O. *systemowe*
- Pan Ż. *behawioralne*
- Pan W. *naukowe*
- Pan M. *ilościowe*
- Pan U. *administracyjne*
- Pani N. *sytuacyjne*