

Nowoczesne sposoby zarządzania w przedsiębiorstwach innowacyjnych

– przegląd wybranych idei, metod
i narzędzi zarządzania

Robert Karaszewski

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Free Template from
www.brainybetty.com



Trendy zmian

- Ekonomia – wczoraj i dziś

- Keynesizm oraz finansowanie deficytów przez kreacje pieniądza,
- podporządkowanie banków centralnych,
- wiele usług zastrzeżonych dla sektora publicznego,
- ciągle jeszcze istniejące monopole,
- od inflacji do deflacji.

Ekonomia – dziś i jutro

- utrzymanie pod kontrolą deficytu budżetowego,
- stymulowanie rozwoju przez obniżanie stóp procentowych,
- uniezależnienie banków centralnych,
- prywatyzacja usług publicznych,
- działania deregulacyjne i antymonopolistyczne,
- od deflacji do spadku cen.



Trendy zmian

- Globalizacja
- – wczoraj i dziś
- technologie w posiadaniu ograniczonej liczby państwa,
- wzrost wsparcia dla krajów rozwijających się,
- zagraniczne przepływy inwestycji i wnoszenie know-how,
- istnienie wielu barier w handlu światowym,
- sukcesy „azjatyckich tygrysów”.

Globalizacja

– dziś i jutro

- przyspieszenie rozprzestrzeniania się technologii w skali ogólnoświatowej,
- narastanie spekulacyjnego boomu finansowego,
- osłabienie tempa wzrostu inwestycji zagranicznych,
- szybkie znoszenie ograniczeń handlu światowego,
- rozwój krajów azjatyckich.



Trendy zmian

- Przedsiębiorstwa
- – wczoraj i dziś
- rynek kształtowany przez popyt,
- klient-konsument: marketing i zabezpieczenie jakości,
- produkcja masowa oraz taylorizm,
- pojawianie się małych i średnich przedsiębiorstw,
- lokowanie oszczędności w akcje i ciągły wzrost indeksów giełdowych.

Przedsiębiorstwa

– dziś i jutro

- rynek kształtowany przez podaż,
- „klient nasz pan” - marketing, wartość dla klienta, zarządzanie jakością totalną,
- system JIT, LM oraz zindywidualizowana produkcja masowa,
- mnożenie się MSP,
- wzrost roli handlu elektronicznego,
- wzrost roli zasobów wiedzy.



Wybrane obszary zmian w zarządzaniu

- Wizja, wartości oraz zmiany kulturowe.
- Marketing,
- Zarządzanie strategiczne.
- Kreatywność i innowacje.
- Jakość totalna.
- Lean Thinking.
- Benchmarking i Reengineering.
- Orientacja procesowa.
- Zarządzanie projektami.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi.
- Zarządzanie zmianą.
- Nowe role i zadania kadry kierowniczej.
- Zarządzanie wiedzą.



Obszary zmian w zarządzaniu – poruszone w niniejszej prezentacji

- Wizja, wartości oraz zmiany kulturowe,
- Jakość totalna,
- Lean Thinking,
- Nowe role i zadania kadry kierowniczej,
- Zarządzanie wiedzą.



Wizja, wartości oraz zmiany kulturowe

- Wizja wyraża w jednej, krótkiej formule powołanie przedsiębiorstwa i jego cele, szczególnie te, które się odnoszą do akcjonariuszy, klientów, personelu i całego społeczeństwa.
- Wizja ma służyć jako zbiór praw, zgodnie z którymi będą przede wszystkim rozstrzygane wszelkie sprzeczności i konflikty.



Wizja, wartości oraz zmiany kulturowe

Wartości

- Wartości są to takie podstawowe przekonania, jak szacunek dla ludzi, całkowita uczciwość (którą rozumieć należy jako przede wszystkim uczciwość wobec klientów), zadowolenie klientów oraz akcjonariuszy.

Misja

Misja jest najgłębszym sensem wysiłków organizacji, czyli jej wkładu w postęp ludzkości. Wiele sformułowań misji zaczyna się od zwrotu: „służyć potrzebom wspólnoty”. W wizjach Motoroli i HP stwierdzenie to brzmi następująco: „przez innowacje przyczyniać się do postępu i dobrobytu ludzkości”.



Wizja, wartości oraz zmiany kulturowe

- Silne kultury organizacyjne generują doskonałe osiągnięcia.
- Silna kultura może prowadzić do działań źle dostosowanych do kontekstu i skłaniać kierowników, często nawet znakomitych, do prowadzenia przedsiębiorstwa w niewłaściwym kierunku.
 - J.P. Kotter, J.L.Heskett



Jakość totalna

- Total Quality Management – jest systemem zarządzania opartym na zasobach ludzkich, które są zorientowane na nieustanne doskonalenie wszelkich aspektów funkcjonowania organizacji.
- Guru TQM:
 - - W.E. Deming,
 - - J. Juran,
 - - Ph. Crosby.



Jakość totalna

- Modele zarządzania jakością skodyfikowane w programach nagród jakości:
 - - Deming Prize,
 - - Malcolm Baldrige National Quality Award,
 - - European Quality Award.



Jakość totalna

- Rozwiązania normatywne oraz narzędzia zarządzania jakością:
 - - normy ISO 9000,
 - - normy branżowe (np. QS 9000, TS 9000),
 - - Quality Function Deployment,
 - - Metoda Taguchi,
 - - Statystyczna Kontrola Procesu.



Lean Thinking

- Koncepcja Lean została rozpropagowana przez J. Womacka i D. Jonesa, dwóch znanych analityków światowego przemysłu, którzy na łamach, wydanej w 1990 roku, książki
 - p.t. „The Machine That Changed the World”,
 - zaprezentowali po raz pierwszy skuteczny sposób radykalnej zmiany efektywności, bazujący na rozwiązaniach stosowanych z dużym sukcesem przez Toyote.



Lean Thinking

- Fundament koncepcji Lean stanowi pięć zasad obejmujących następujące działania:
 - - identyfikacja i enumeracja czynności kreujących wartość w przedsiębiorstwie oraz tych działań, które nie przyczyniają się do jej budowy,
 - - identyfikacja wszystkich kroków niezbędnych do zaprojektowania, dostawy komponentów oraz wytworzenia produktów wzdłuż całego łańcuch wartości w celu wskazania ogniw nie dodających wartości produktowi,
 - - tworzenie łańcucha wartości w oparciu o wyłącznie te ogniwa, które dodają wartość produktowi. Łańcuch winien być wolny od wszelkich zakłóceń, wstecznych przepływów czy przestojów,
 - - podejmowanie wyłącznie działań wymaganych przez klienta,
 - - dążenie do doskonałości poprzez ciągłą eliminację przyczyn powstawania błędów i usterek.
-



Nowe role i zadania kadry kierowniczej - przywództwo

Przywództwo to sztuka wywoływania w ludziach chęci podejmowania działań zmierzających do urzeczywistnienia określonych celów, oczekiwań i aspiracji.



Zasady dobrego przywództwa

PODEJMOWANIE WYZWAŃ

INSPIROWANIE WSPÓLNA WIZJĄ

UMOŻLIWIANIE INNYM PODEJMOWANIE DZIAŁAŃ

WYZNACZANIE SPOSOBÓW POSTĘPOWANIA

POBUDZANIE ZAPAŁU DO PRACY



Zarządzanie wiedzą

Zdaniem I. Nonaka, Zachód ma tendencję do przeceniania wiedzy „jawnej” – sformalizowanej.

Wiedza „cicha”, niedocenia w państwach Zachodnich ma dwa wymiary:

- profesjonalny – zawierający gesty, ruchy i trudne do opisanie doświadczenia,
- integrujący – modele myślowe, wierzenia, postrzeganie wartości oraz wizje przyszłości.

Docenienie znaczenia wiedzy „cichej” jest możliwe, kiedy uznamy, że przedsiębiorstwo jest żywym organizmem, a na jego wiedzę składają się intuicja, ideały, wartości i emocje, a także obrazy i symbole.



Zarządzanie wiedzą

Według I. Nonaka i H. Takeuchi, można wyróżnić cztery sposoby tworzenia i przekazywania wiedzy:

- socjalizacja: od wiedzy "cichej do wiedzy cichej" – poprzez wchodzenie w ożywione interakcje wiedza „cicha” jednego lub kilku osób może stać się wiedzą wielu innych osób. Taki sposób przekazywania wiedzy realizowany jest w pracy zespołowej (np. burza mózgów) lub przez kontakty z opiekunem lub trenerem. Socjalizacja tworzy wiedzę podzielną,

- wyjaśnianie – od wiedzy „cichej” do wiedzy „jawnej” – przekształcanie wiedzy „cichej” w pojęcia sformalizowane poprzez odwoływanie się do analogii, metafor, rysunków. Dzięki temu wiedza „cicha” zamienia się w ustrukturyzowane, całościowe pojęcia, za pomocą których można ją przekazywać innym. W ten sposób tworzy się wiedza konceptualna,



Zarządzanie wiedzą

Cztery sposoby tworzenia i przekazywania wiedzy:

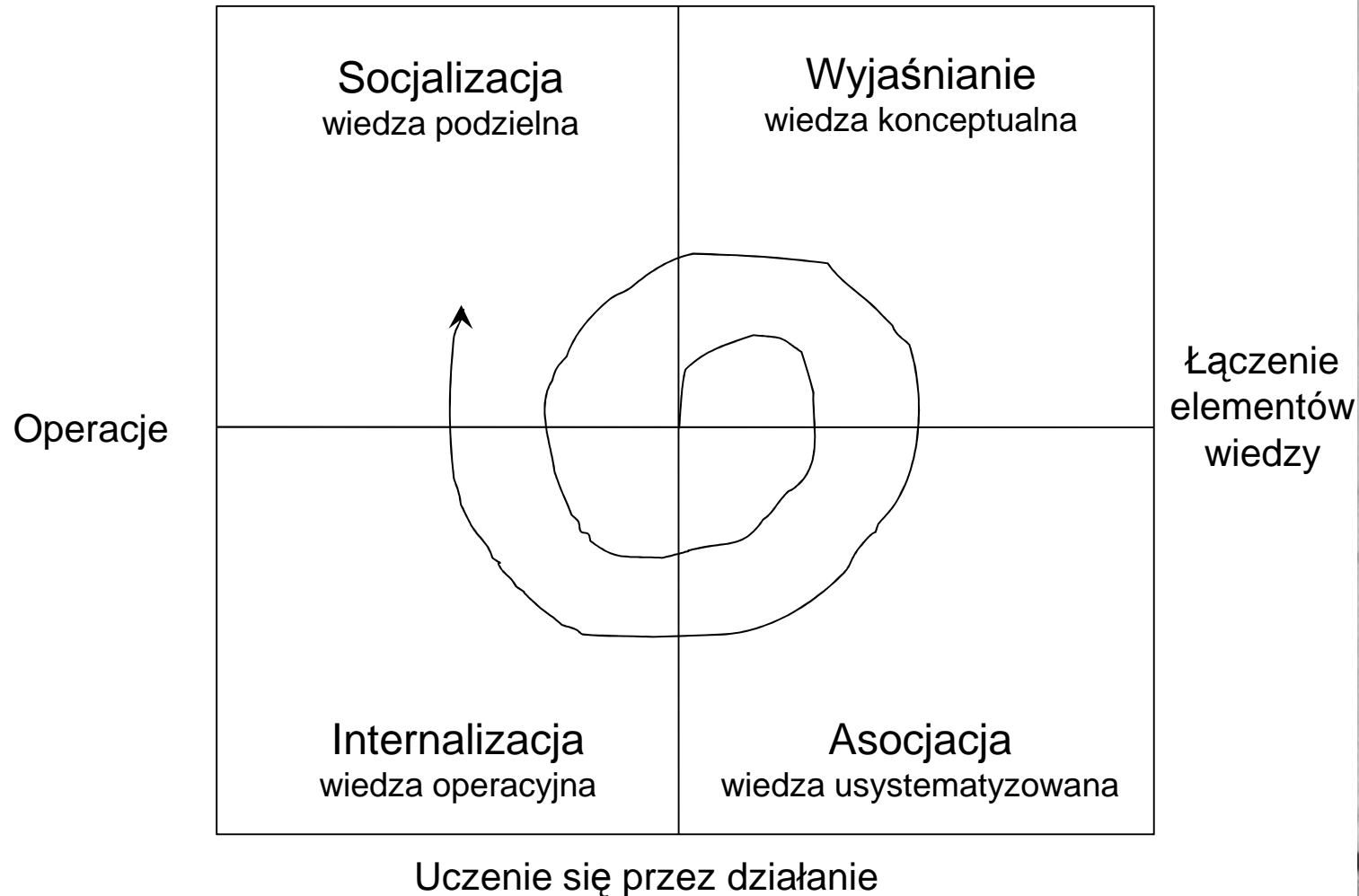
- asocjacja – od wiedzy „jawnej” do wiedzy „jawnej” – jest to proces, przez który dokonuje się agregacja pojęć w systemy wiedzy. Do tego niezbędny jest wspólny język i różne przekazniki takie, jak papier, sieć informatyczna, wykłady. Asocjacja tworzy wiedzę usystematyzowaną.

- internalizacja – od wiedzy „jawnej” do wiedzy „cichej” – powtarzanie działań prowadzi do zakorzenienia się określonych zachowań w pamięci zarówno jednostek, jak i całych organizacji. Stają się one wtedy częścią kultury organizacyjnej. Proces ten często określany jest mianem uczenia się przez działania (learning by doing). Internalizacja tworzy wiedzę operacyjną.



Spirala wiedzy

Dialog



Wykład opracowano na podstawie:

J. Brillman, Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, Warszawa 2002.

R. Karaszewski, K. Skrzypczyńska, Zarządzanie jakością, Toruń 2013.

R. Karaszewski, Przywództwo w środowisku globalnego biznesu, Toruń 2008.

Dziękuję za uwagę

