

Procesowa struktura organizacji

Andrzej Blikle

27 kwietnia 2020

Prezentacja i książka „Doktryna jakości”
do pobrania na www.moznainaczej.com.pl



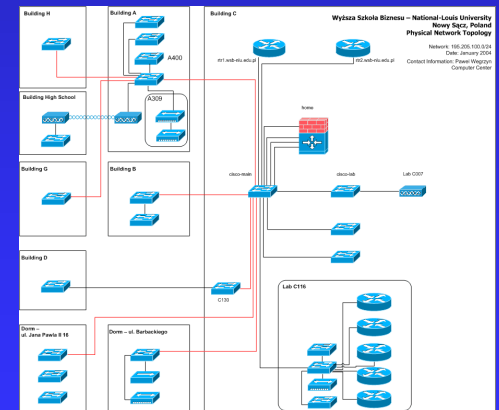
Niniejszy materiał by Andrzej Blikle is licensed under a [Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Unported License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/).

© **Copyright by Andrzej Blikle**. W ramach moich praw autorskich chronionych ustawą z dnia 4 lutego 1994 (z późniejszymi zmianami) *Prawo autorskie i prawa pokrewne* wyrażam zgodę na niekomercyjne rozpowszechnianie niniejszego materiału przez jego zwielokrotnianie bez ograniczeń co do liczby egzemplarzy (w formie elektronicznej), a także umieszczanie go na stronach internetowych, jednakże bez dokonywania jakichkolwiek zmian i skrótów. Wszelkie inne rozpowszechnianie niniejszego materiału, w tym w części, wymaga mojej zgody wyrażonej na piśmie. Dozwolone jest natomiast cytowanie materiału zgodnie z zasadami ustanowionym przez w.w. ustawę.

Cześć I

Jak do tego doszło?

Od koła wodnego do sieci komputerów

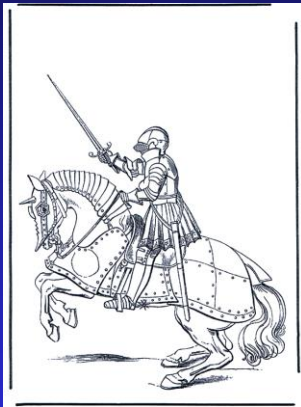


Nowożytne rewolucje gospodarcze wg Petera Druckera

1. rewolucja feudalna — feudalizm,
2. rewolucja przemysłowa — kapitalizm,
3. rewolucja produktywności — kapitalizm
4. rewolucja wiedzy — postkapitalizm

Rewolucja feudalna a.d. 700 – 1000

aktorzy sceny gospodarczej: właściciele środków produkcji
feudał i rzemieślnik



- wynaleziono strzemię, koło wodne i wiatrak
- minimalny obrót handlowy środkami produkcji
zmiana właściciela głównie przez dziedziczenie
- wiedza rzemieślnicza wiedzą „tajemną”
partacz — rzemieślnik spoza cechu
- nauki ogólnie dostępne: medycyna, gramatyka,
matematyka, logika, muzyka, retoryka,...

Rewolucja przemysłowa — kapitalizm

aktorzy sceny gospodarczej: właściciele kapitału



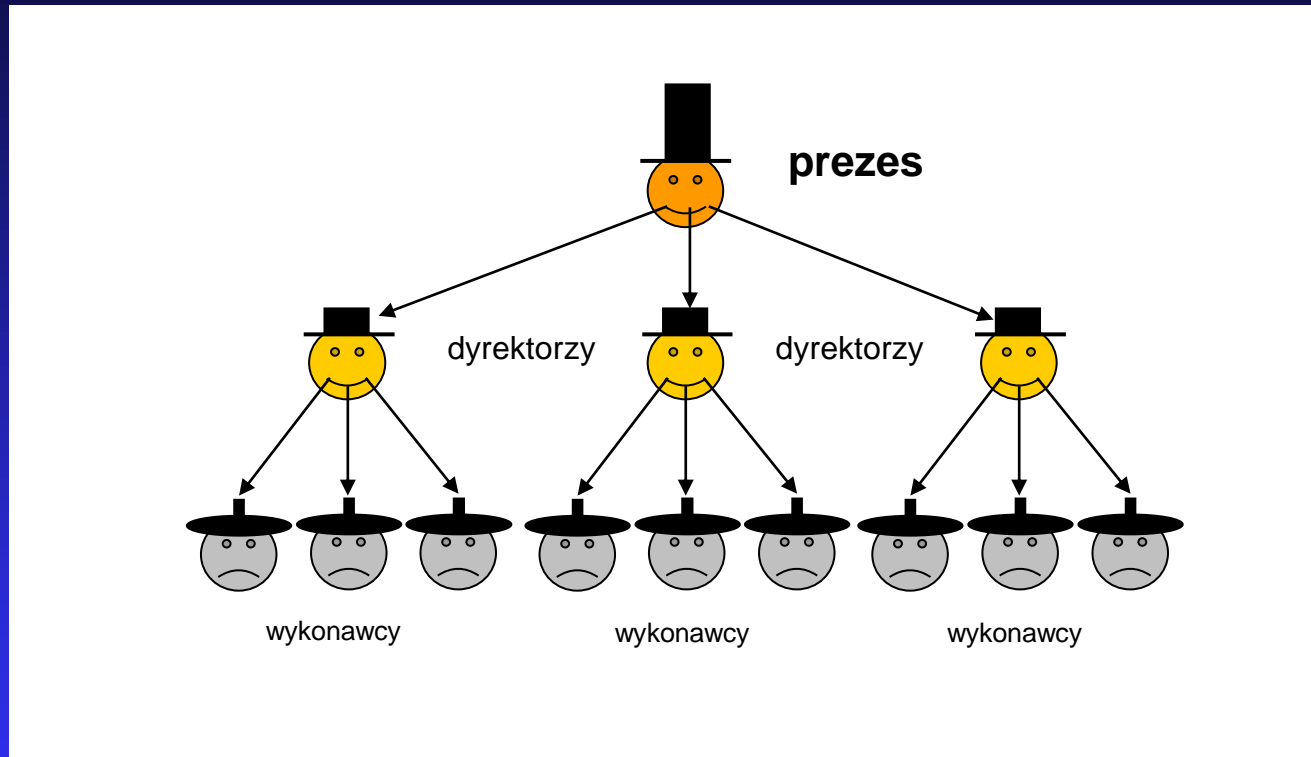
Winslow Taylor
1856 - 1915



Linia produkcyjna z czasów
Winslowa Taylora

- założenie pierwszej politechniki Ecole de Pont et Chaussée w Lyonie AD 1747 --- wiedza tajemna staje się powszechnie dostępna
- wynalezienie maszyny parowej i elektryczności
- powszechny obrót handlowy środkami produkcji
- technologia zostaje włączona do grupy ogólnie dostępnych nauk
- linia produkcyjna w miejsce grupy warsztatów
- ponad 50-krotny wzrost produktywności w 80 lat

Taylorowski hierarchiczny model zarządzania



Zarządczy model Taylora został zbudowany na wzór modelu dowodzenia armią. Podstawową relacją pomiędzy jego składowymi jest relacja podległości, a podstawowymi czynnościami zarządczymi jest wydawanie poleceń i kontrola ich wykonania.

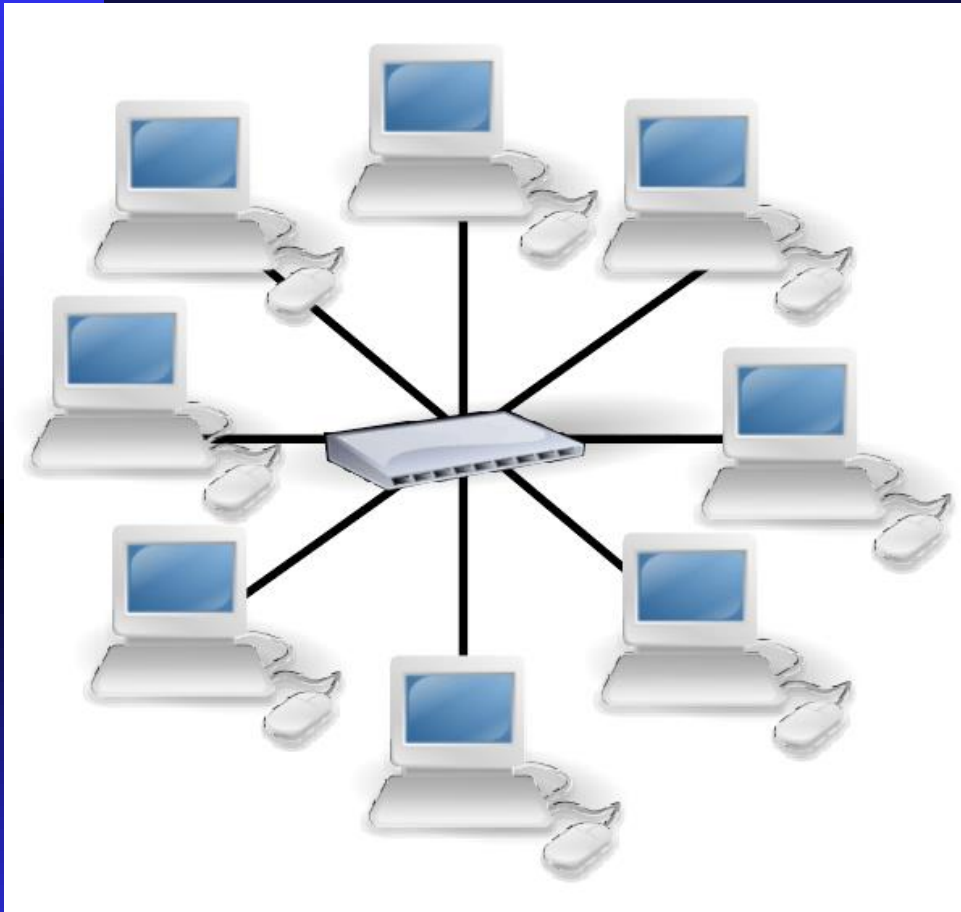
Czemu służy zarządzanie operacyjne realizowane przez centralę?

Służy synchronizowaniu współpracy pomiędzy elementami złożonej struktury

Czy jedynym możliwym paradygmatem synchronizacji jest zarządzanie centralne?

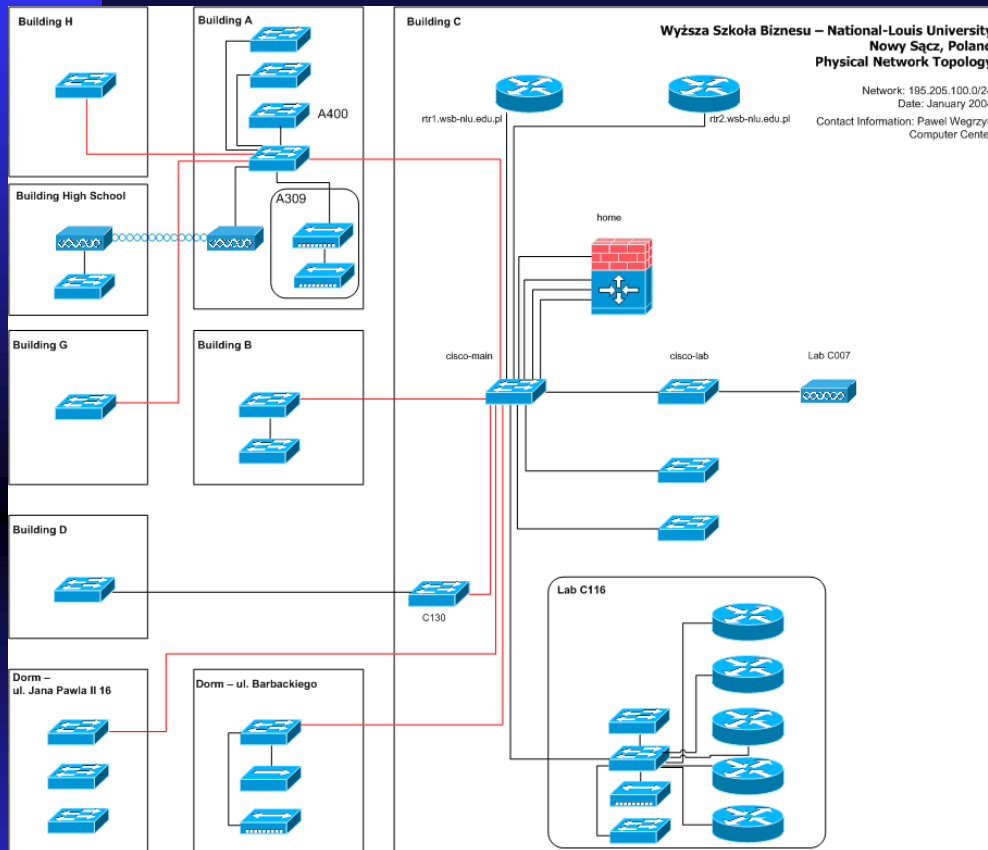
nie!

Sieć komputerowa z lat 70.



- bardzo niewielka moc obliczeniowa (sztuczna inteligencja) terminali,
- terminale komunikują się ze sobą jedynie przez centralę,
- wszystkie zadania „intelektualne” wykonuje centrala.

Dzisiejsza sieć komputerowa



Brak centrali!

- bardzo duża moc obliczeniowa (sztuczna inteligencja) terminali,
- terminale komunikują się bezpośrednio ze sobą,

Podobnie wygląda struktura zarządcza firmy XXI wieku.

Cześć II

Firmy wiedzy i jakości



Dwie rewolucje przemysłowe XX wieku

Taylorowska rewolucja produktywności (1900 - 1950)

- każdą operację prostą dokładnie opisać,
- ustalić kolejność ich wykonywania,
- jeden pracownik wykonuje jedną operację,
- ceniona jest dokładność wykonania,
- od innowacyjności i wiedzy jest kierownictwo

W latach 1900 – 1950
50-krotny wzrost
wydajności!

Przedsiębiorstwa
konkurują ze sobą
wydajnością.

Demingowska rewolucja jakości (1950 - ...).

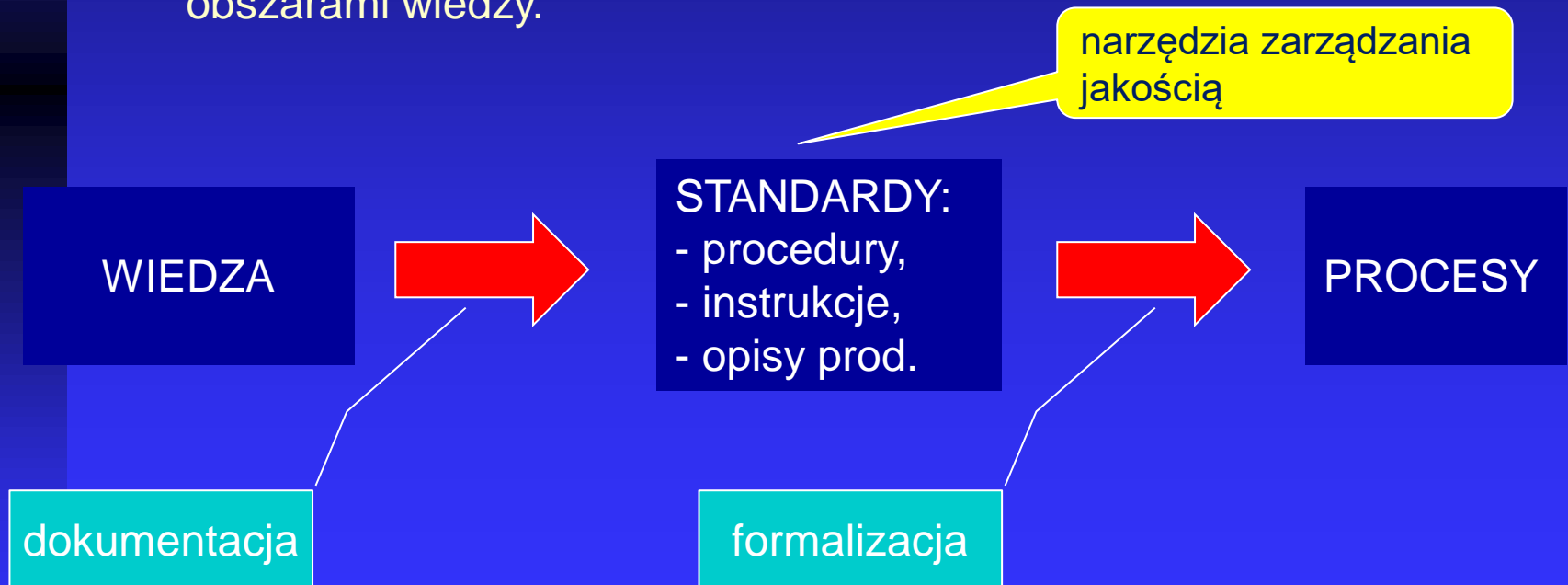
- doskonalimy wszyscy, wszystko i stale,
- podstawą wydajności i jakości jest harmonijna współpraca,
- osiągnięcie jakości wymaga „głębokiej wiedzy” i stałego uczenia się wszystkich wykonawców.

Gospodarka oparta na
wiedzy, zarządzanie
wiedzą.

Przedsiębiorstwa
konkurują ze sobą
jakością.

Zarządzanie wiedzą

- ❑ wiedza jest zasobem, którym należy zarządzać,
- ❑ wiedza ciągle się zmienia,
- ❑ wiedza jest potrzebna na każdym stanowisku pracy,
- ❑ każdy pracownik musi opanować kilka obszarów wiedzy – w tym jeden główny,
- ❑ potrzebni są nauczyciele i trenerzy związani nie z zespołami, ale z obszarami wiedzy.

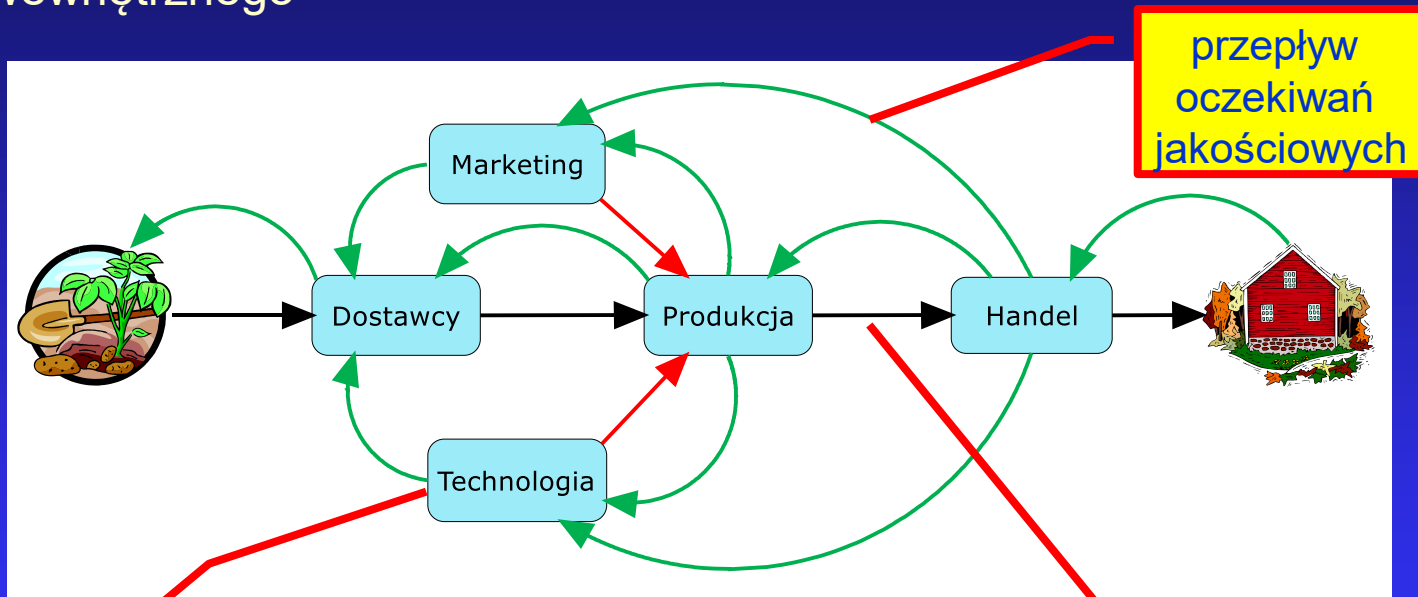


Paradygmaty zarządzania wiedzą

1. wiedza staje się podstawowym zasobem przedsiębiorstwa,
2. wykonywane czynności wymagają coraz bardziej specjalistycznej wiedzy,
3. każdy pracownik wykonuje — poza czynnościami dla niego podstawowymi — również czynności należące do obszarów wiedzy odległych od jego obszaru podstawowego,
4. wobec uniwersalizacji pracy pracownika rodzi się potrzeba powstania grupy nauczycieli i trenerów związanych nie z zespołami, ale z obszarami wiedzy,
5. obok hierarchicznej jednostki organizacyjnej **zespół** pojawia się ponad-wydziałowa jednostka **proces** związana z określonym obszarem wiedzy i rodzajem wykonywanych czynności,
6. relacje pomiędzy procesami nie dotyczą przekazywania poleceń, ale odpowiadają takim zjawiskom jak **przesyłanie produktu do dalszej obróbki, dostarczanie narzędzi, wspomaganie, szkolenie,**
7. pojawiają się pojęcia **wewnętrznego klienta** i **wewnętrznego dostawcy** stanowiące ogniwa w **łańcuchu jakości** wiodącym od zewnętrznego dostawcy do zewnętrznego klienta.

Paradygmaty zarządzania jakością

- ❑ jakość określa klient,
- ❑ wiedza o oczekiwaniach klienta musi docierać na każde stanowisko pracy,
- ❑ każde stanowisko pracy ma swojego klienta zewnętrznego lub wewnętrznego

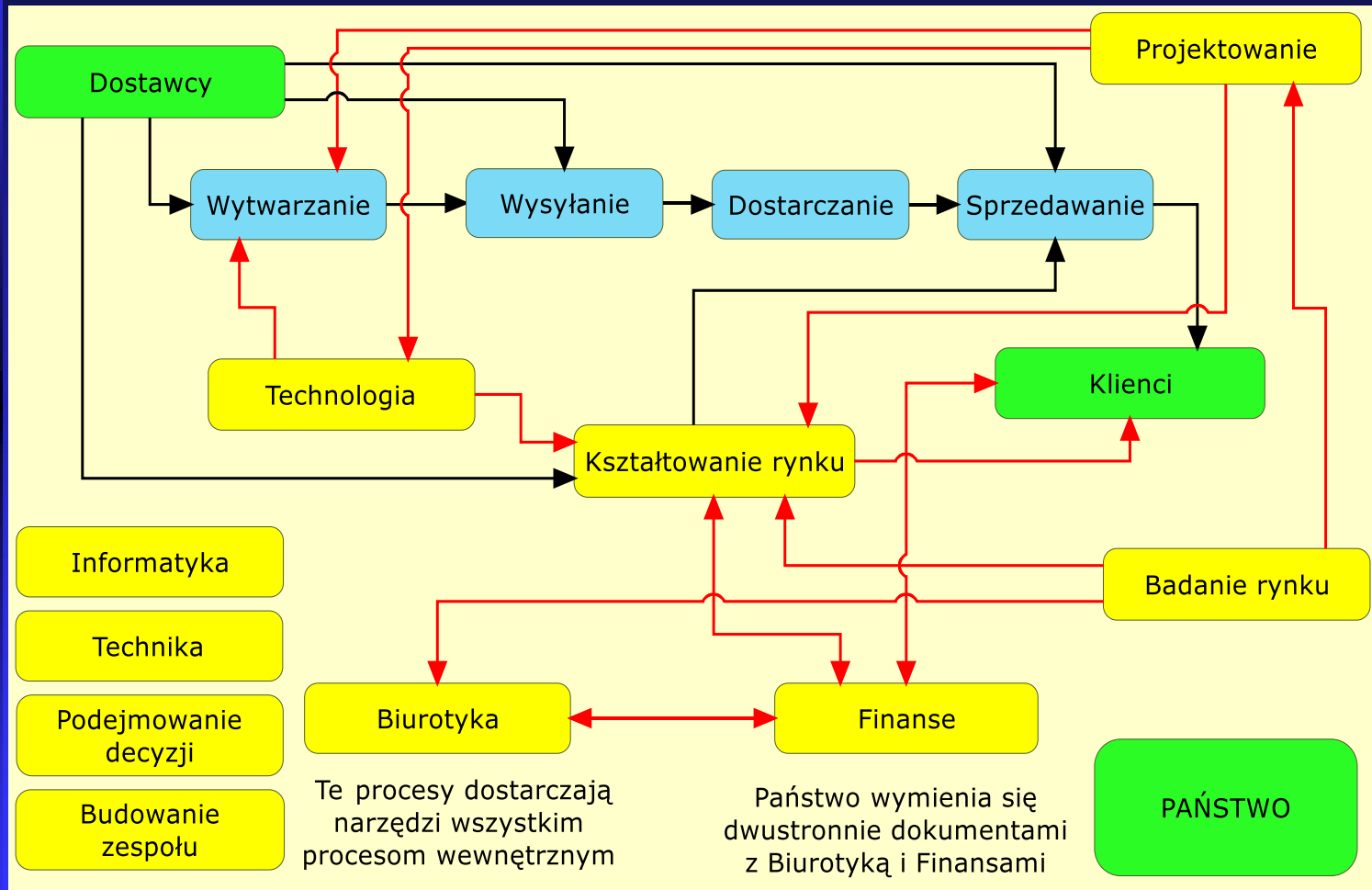


proces to zbiór czynności

- przetwarzających produkty o podobnych charakterze,
- odwołujących się do wspólnego obszaru wiedzy.

przeływ produktów

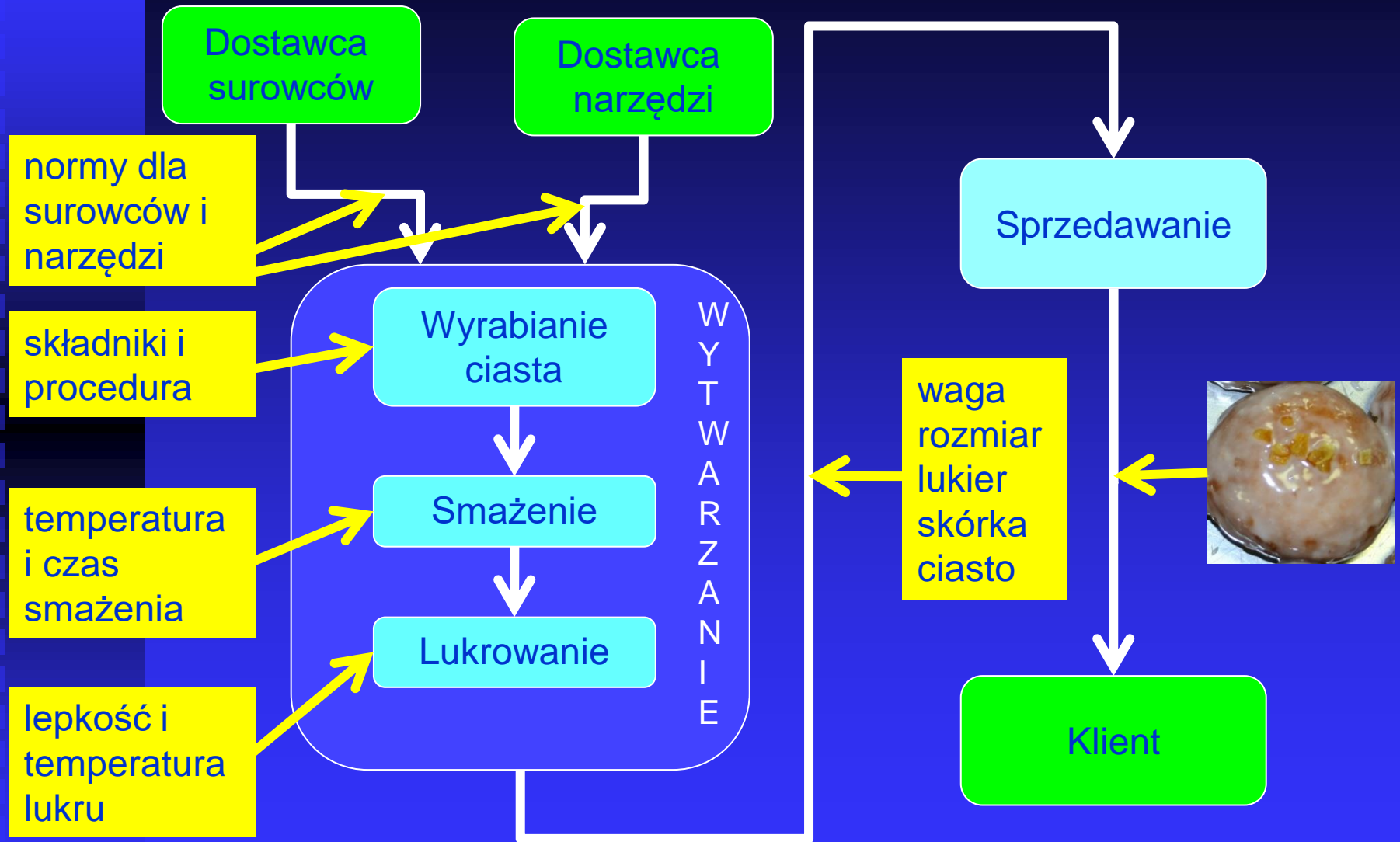
Demingowski procesowy model zarządzania wiedzą i jakością



Przeptywy pomiędzy dostawcą i odbiorcą sygnały synchronizujące

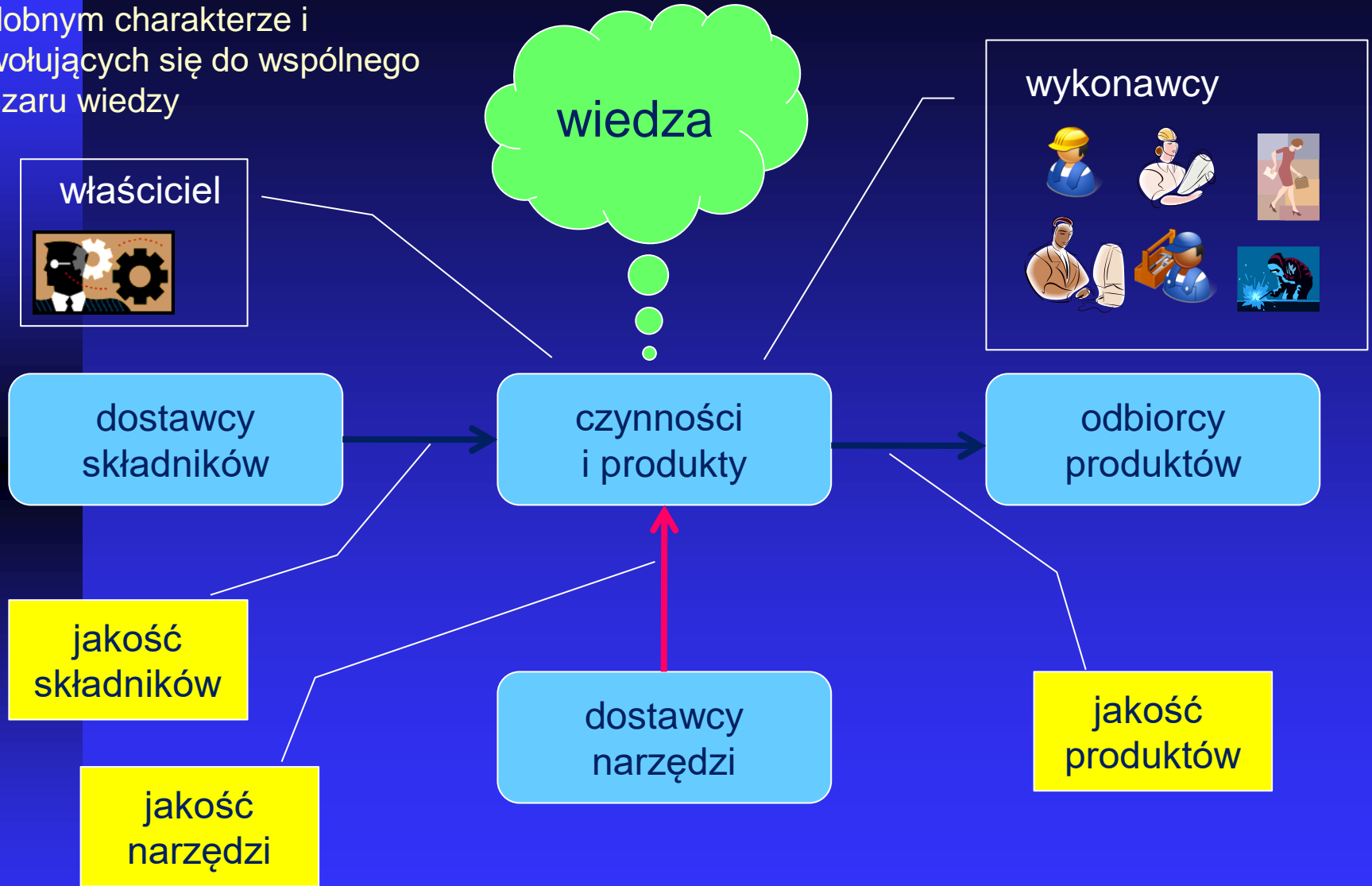


Przepływ informacji o standardzie jakości

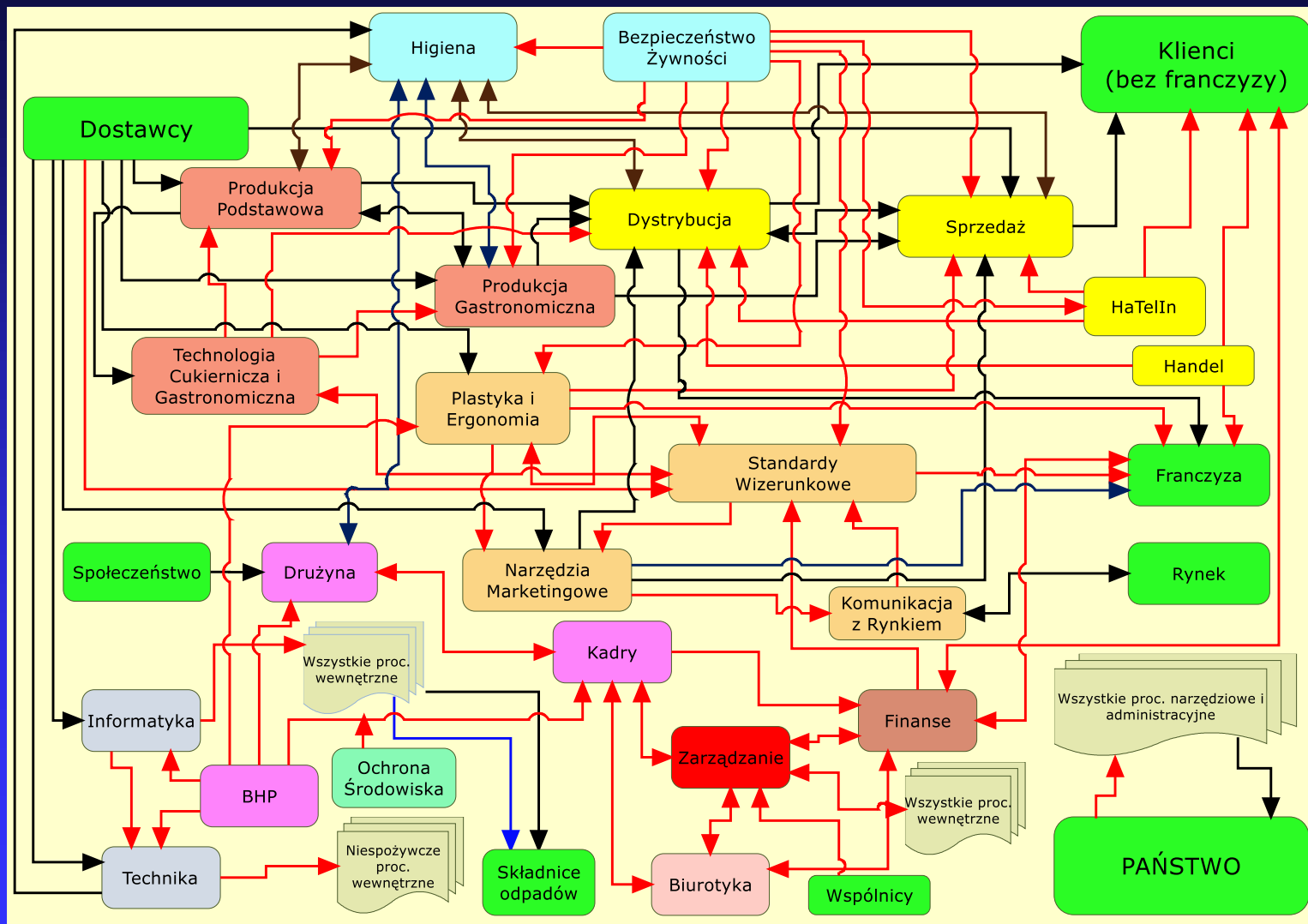


Proces to zbiór czynności przetwarzających produkty o podobnym charakterze i odwołujących się do wspólnego obszaru wiedzy

Atrybuty procesu



Pełna mapa procesowa firmy A.Blikle (grudzień 2010)



Właściciele procesu a kierownicy zespołu

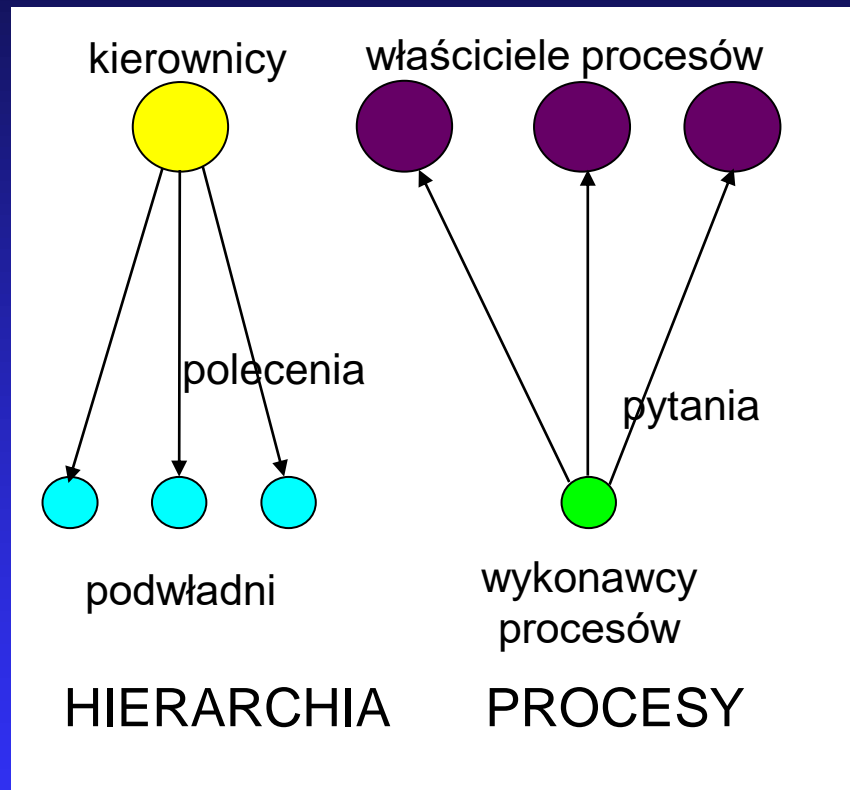
Kierownicy zespołów
odpowiadają na pytania:

- kto i co zrobi?
- na kiedy zrobi?
- komu to przekaże?

Oni podejmują decyzje
operacyjne.

Właściciele procesów
odpowiadają na pytania:

- jak to zrobić?





DZIĘKUJĘ
ZA UWAGĘ