

# Zarządzanie firmą

## Zarządzanie radykalne – o co chodzi?

Piotr Fulmański

Instytut Nauk Ekonomicznych i Informatyki,  
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Płocku, Polska

February 23, 2015

- 1 Pewna opowieść
- 2 Zarządzanie – korzenie
- 3 Zarządzanie – definicje
- 4 Przedmiot zarządzania (tradycyjnego)
- 5 Narodziny naukowego zarządzania
- 6 Zarządzanie – wyrwane drzewo
- 7 Siedem zasad zarządzania radykalnego
- 8 Różnice pomiędzy zarządzaniem tradycyjnym i radykalnym

- zadania wykonywane na bieżąco
- nowe produkty
- nowe rynki wraz z poszerzającą się grupą odbiorców

W niektórych przypadkach działania są tak powolne, że zanim ukończono pracę nad produktem (oprogramowanie), klient życzy już sobie czegoś innego

Jak to możliwe, że byliśmy w stanie zrobić w trójkę w ciągu czterdziestu pięciu dni więcej niż udało nam się osiągnąć w ciągu ostatnich sześciu miesięcy, kiedy pracowało kilka działów?

Tradycyjne praktyki zarządzania, o których nadal wykłada się w szkołach biznesowych i które opisywane są w podręcznikach do zarządzania, dobrze sprawdzały się przez większość XX wieku, ale nie pasują do dzisiejszych czasów.

. . . przecież muszą istnieć miejsca, gdzie praca jest bardzo wydajna, pojawiają się nowe pomysły, a wykonywane obowiązki dają poczucie zadowolenia.

... istnieją a co dziwne duży ich odsetek ma związek z branżą rozwoju oprogramowania.



**Zasady o których będziemy rozmawiać, radykalnie różnią się od tego, jak dzisiaj zarządzana jest większość organizacji.** Standardowe praktyki menedżerskie systematycznie skutkują zbyt niską wydajnością organizacji, zniechęconymi pracownikami i sfrustrowanymi klientami.

# Pewna opowieść

## Zatem co dalej? Zarządzanie radykalne

Zarządzanie radykalne oznacza całkowicie odmienny sposób myślenia, mówienia i zachowania w pracy. Skutkuje stworzeniem miejsc pracy, które są bardziej wydajne i przyjazne pracownikowi.

Cel:

Cała organizacja i wszyscy jej pracownicy muszą poświęcić się **misji spełniania życzeń klientów**, która staje się głównym celem firmy.

# Pewna opowieść

## Zatem co dalej? Zarządzanie radykalne

Zarządzanie radykalne oznacza całkowicie odmienny sposób myślenia, mówienia i zachowania w pracy. Skutkuje stworzeniem miejsc pracy, które są bardziej wydajne i przyjazne pracownikowi.

Cel:

Cała organizacja i wszyscy jej pracownicy muszą poświęcić się **misji spełniania życzeń klientów**, która staje się głównym celem firmy.

Zarządzanie zostało wymyślone po to, aby rozwiązać dwa problemy.

- Pierwszym z nich było sprawienie, aby **średnio uzdolnieni** pracownicy wykonywali swoją **powtarzalną** pracę kompetentnie, sumiennie i wydajnie.
- Drugim problemem było skoordynowanie pracy tak, aby umożliwiała produkcję kompleksowych towarów i usług w dużych ilościach.

Mówiąc inaczej: biurokracja, z jej zhierarchizowaną strukturą, uporządkowanymi celami, precyzyjnymi definicjami ról oraz zawiłymi regułami i procedurami miały stać się rozwiązaniem dla zapewnienia dużej wydajności i skali produkcji.

## Definition

Zarządzanie to sztuka bądź praktyka rozumnego stosowania środków dla osiągnięcia wyznaczonych celów.

## Definition

Zarządzanie jest sztuką osiągnięcia zamierzonych rezultatów przez innych ludzi, zarządzający (menedżerowie) osiągają cele organizacji poprzez organizowanie pracy innych, a nie przez wykonywanie zadań osobiście.

## Definition

Zarządzanie to działalność kierownicza polegająca na ustalaniu celów i powodowaniu ich realizacji w organizacjach podległych zarządzającemu, na podstawie własności środków produkcji lub dyspozycji nimi.



## Definition

Zarządzanie to działanie polegające na dysponowaniu zasobami.

## Definition

Zarządzanie to zestaw działań (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne) wykorzystywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji.

## Definition

Zarządzanie to porządkowanie chaosu, czyli panowanie nad różnorodnością i przekształcenie potencjalnych konfliktów we współpracę.

# Przedmiot zarządzania (tradycyjnego)

Każdy podmiot zarządzający w swym działaniu wykorzystuje zasoby.

**Zasoby są przedmiotem zarządzania.** Do najważniejszych należą zasoby

- ludzkie (siła robocza i jej kwalifikacje),
- zasoby finansowe,
- aktywa materialne (środki trwałe),
- czas.

Ostatnio coraz większego znaczenia w działaniu organizacji nabierają

- zasoby środowiska naturalnego,
- zasoby niematerialne (np. licencje, prawa autorskie),
- wiedza,
- relacje z otoczeniem (zwłaszcza istotne ostatnio zarządzanie związkami z klientem) społeczno-gospodarczym.

Oprócz wymienionych powyżej spotykamy także m.in.: zarządzanie kulturą, problemami, konfliktami, stresem, jakością, ryzykiem, emocjami, nieruchomościami.

Opowieść o Fredericku Taylorze i żelaznej surówce<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Stephen Denning, *Radykalna rewolucja w zarządzaniu*, John Wiley and Sons, 2010, edycja polska: Helion 2012, s. 37

# Zarządzanie – wyrwane drzewo

Zhierarchizowana biurokracja przestała być dobrym rozwiązaniem w świecie, w którym obserwujemy przechodzenie z pracy niewymagającej posiadania pełnych kwalifikacji do pracy umysłowej, wymagającej posiadania specjalistycznej wiedzy.

# Zarządzanie – wyrwane drzewo

Istota problemu

Problemy dzisiejszych miejsc pracy nie są osobistą winą poszczególnych menedżerów. Wynikają głównie z systemu, jaki wdrażają; systemu, który bezlitośnie pozbawia ludzi możliwości wniesienia swojego wkładu do pracy, ogranicza wydajność firmy i praktycznie gwarantuje brak zadowolenia klienta.

Nie będziemy mówić o firmach, które stają się bardziej wydajne nie dla tego, że ich pracownicy dłużej pracują, albo dzięki zwolnieniom czy outsourcingowi. Zamiast tego powiemy o tym jak zużytkować pokłady energii drzemiące w pracownikach.

- Zasada 1:** Skoncentruj się na zadowoleniu klienta.
- Zasada 2:** Wykorzystuj w pracy samoorganizujące się zespoły.
- Zasada 3:** Dopasuj działalność firmy do schematów zachowań klienta.
- Zasada 4:** Zapewnij wartość podczas przeprowadzania każdej transakcji z klientem.
- Zasada 5:** Zapewnij pełną informację o wszelkich przeszkodach stojących na drodze do poprawy.
- Zasada 6:** Stwórz środowisko, w którym zespół będzie dążył do samodoskonalenia.

Wymienione powyżej zasady podlegają **Zasadzie 7:** Komunikuj się w sposób interaktywny, opowiadając historie, zadając pytania i prowadząc konwersacje.

Skutkiem stosowania tych zasad jest **ciągła innowacja**.



Strona 16