

Historia i trendy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi

Dr Katarzyna Czainska

k.czainska@pwsb.pl

Kierunek naukowego zarządzania

F. TAYLOR



Problem: wzrost wydajności pracy robotników
bezpośrednio produkcyjnych

Zasady naukowego zarządzania ludźmi:

- naukowego opracowania każdego elementu pracy ludzkiej zamiast metody zdroworozsądkowej („mniej więcej”),
- naukowego doboru oraz stopnia szkolenia i doskonalenia robotników,
- współpracy kierownictwa i robotników w celu realizacji naukowych zasad zarządzania,
- możliwie równego podziału pracy i odpowiedzialności między kierowników i robotników, zamiast całkowitego obciążenia pracowników wykonawczych.

Kierunek naukowego zarządzania

F. TAYLOR

Badania:

- Time and motion study – badanie sposobów i ruchów podczas wykonywania określonej pracy oraz czasów ich wykonywania,
- chronometraż – pomiar czasu trwania kolejnych mikroruchów,
- doskonalenie technologii, maszyn i narzędzi („15 rodzajów łopat” => 140 zamiast 400-600 robotników)

Rezultat:

- normy czasowe,
- instrukcje robocze (karty instrukcyjne),
- „dobry robotnik”,
- organizacja funkcjonalna (urzędnik działu organizacji i majster warsztatowy),
- jedność kierowania.

Kierunek naukowego zarządzania

F. TAYLOR

„Dobry robotnik” = wydajny robotnik:

- doskonalenie nawyków operacyjnych przez szczegółowy instruktarz,
- wprowadzenie w brygadzie daleko posuniętego podziału pracy (specjalizacja),
- dostosowanie rytmu pracy indywidualnej do wymagań technologicznych procesu produkcji i rytmu maszyn oraz urządzeń,
- stworzenie takich fizycznych warunków pracy (temperatura, wilgotność powietrza, oświetlenie, itp.), które maksymalnie sprzyjałoby wydajnej pracy,
- Skłanianie robotnika do podnoszenia wydajności poprzez system bodźców materialnych i dyscyplinarnych („kij i marchewka”).

Kierunek naukowego zarządzania

F. i L. Gilbreth

- opracowanie metod badania przebiegu i czasu trwania ruchów roboczych oraz ich graficzną prezentację (zestaw symboli rysunkowych i literowych),
- cyklografia,
- chronocyklografia,
- zastosowanie kamery filmowa,
- opracowanie klasyfikacji ruchów elementarnych (17), tzw. **therbligów** (chwytać, puścić, złączyć, szukać, wybrać, trzymać, planować, kontrolować, ...)



Kierunek naukowego zarządzania

H. Gantt

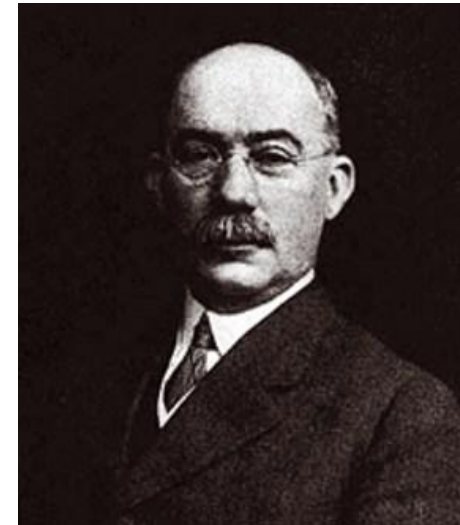
Wykresy Gantta - wykresy pozwalające porównać faktyczny i planowany przebieg prac, czyli zaawansowania robót

Bonusowy system Gantta - zadaniowo – premiowy systemu płac

„przyznaje się bardzo duże wynagrodzenie za wykonanie określonego maksimum ustalonej pracy, bardzo małe zaś w przypadku nieosiągnięcia tego maksimum”

Technokracja – władza inżynierów, w miejsce władzy niekompetentnych i nastawionych wyłącznie na zysk biznesmanów.

Początki zhumanizowanego podejścia do robotników.

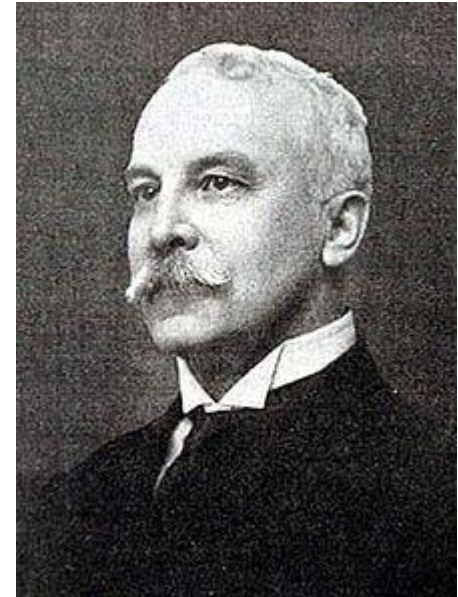


Kierunek naukowego zarządzania H. Emerson

Efektywność – stosunek tego co jest, do tego co powinno być

Dwanaście zasad efektywności:

1. wyraźnie określony cel,
2. zdrowy rozsądek,
3. rada kompetentna lub inaczej fachowe doradztwo,
4. dyscyplina,
5. sprawiedliwe i uczciwe postępowanie,
6. rzetelna, natychmiastowa, dokładna i stała sprawozdawczość,
7. naukowe planowanie działań,
8. wzorce, normy i harmonogramy działania,
9. przystosowane warunki,
10. wzorcowe sposoby działania (standaryzacja metod i operacji),
11. pisemne regulaminy i instrukcje,
12. Nagradzanie efektywności (wydajności).



Kierunek naukowego zarządzania H. Le Chatelier

Zasada bezwładności („reguła przekory”)

Jeśli układ (chemiczny, fizyczny), znajdujący się w stanie równowagi, zostanie poddany działaniu nowego czynnika zewnętrznego lub nastąpią zmiany w dotychczasowym działaniu czynników zewnętrznych, to w odpowiedzi w układzie zajdą procesy zmniejszające wpływ tych bodźców.



Kierunek naukowego zarządzania

K. Adamiecki

Prawa harmonii:

1. Prawo harmonii doboru – dobór, przy którym wykresy charakterystyczne wszystkich organów będą ze sobą uzgodnione tak, aby miały one najbardziej zbliżone do siebie produkcje wzorcowe i aby łączny koszt straconego czasu był jak najmniejszy.
2. Prawo harmonii działania – konieczne jest aby organy działały w ścisłym ze sobą związku, tak aby każda czynność odbyła się w swoim czasie (eliminacja wąskich gardeł).
3. Prawo harmonii duchowej – konieczność istnienia więzi emocjonalnych łączących jednostki ludzkie, współpracujące w jednym zbiorowym organizmie, jakim jest każdy zakład wytwórczy.



Kierunek naukowego zarządzania

H. Ford

1. Ford – przykład integracji pionowej: organizacyjne sprzężenie kopalń rud żelaza, plantacji kauczuku, firm transportowych, hut, zakładów montażowych, punktów sprzedaży i serwisu.
2. Montaż samochodu w ruchu
3. Pięciodolarowa dniówka i ośmiogodzinny dzień pracy.
4. Regulamin pracy i Ford Service Department (Wydział Bezpieczeństwa Zakładów)
5. Model „T”



Kierunek administracyjny

H. Fayol

14 zasad Fayola:

- Podział pracy (specjalizacja i rozgraniczenie funkcji)
- Autorytet i poczucie odpowiedzialności (formalny i osobisty)
- Dyscyplina
- Jedność rozkazodawstwa (jeden przełożony)
- Jedność kierownictwa (w danej grupie jest jeden kierownik i jeden plan)
- Podporządkowanie interesu osobistego interesowi ogółu
- Wynagrodzenie (sprawiedliwe)
- Centralizacja
- Hierarchia
- Ład
- Ludzkie traktowanie pracowników
- Stabilizacja personelu
- Inicjatywa
- Zgranie personelu

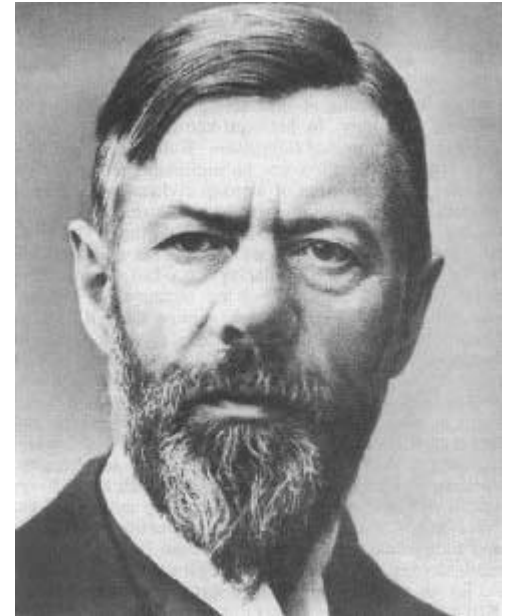


Kierunek administracyjny

M. Weber

Idealne typy prawomocnej władzy organizacyjnej:

- **Władza charyzmatyczna** – oparta na przekonaniu ulegających jej osób o szczególnych, nadzwyczajnych cechach przywódcy i prawomocności ustanowionych przez nią norm.
- **Władza tradycyjna** – opiera się na wierze w trwałość pewnego porządku i jego prawomocność.
- **Władza racjonalna** – pochodząca z mianowania lub wyboru dokonanego na podstawie usankcjonowanych prawnie procedur.



Kierunek human relations

A. Maslow

Hierarchia potrzeb:

- Potrzeby fizjologiczne
- Potrzeby bezpieczeństwa
- Potrzeby afiliacji (przynależności)
- Potrzeby szacunku
- Potrzeby samorealizacji



- **Zasada deficytu** – jeżeli dana potrzeba może być przez dłuższy czas zaspokojona to przestaje ona odgrywać rolę czynnika motywującego
- **Zasada rozwoju** – zachowanie pobudzone jest przez najniższą hierarchicznie, niezaspokojoną potrzebę

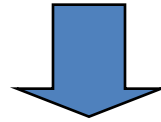
Dwuczynnikowa teoria F. Herzberga

MOTYWATORY



osiągnięcia
odpowiedzialność
uznanie
charakter pracy
możliwość rozwoju
możliwość awansu

CZYNNIKI HIGIENY



polityka i administracja
firmy
nadzór
stosunki międzyludzkie
wynagrodzenia
pozycja - status
pewność pracy
życie osobiste
warunki pracy



Kierunek human relations - D. McGregor

Teoria X	Teoria Y
Przeciętny człowiek ma wrodzoną niechęć do pracy i będzie jej unikał, jak tylko może	Fizyczny i umysłowy wysiłek przy pracy jest czymś równie naturalnym i potrzebnym jak zabawa i wypoczynek

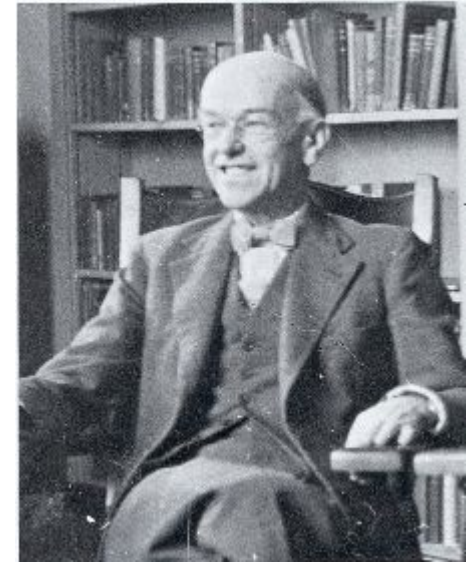


Kierunek human relations - E. Mayo

**Eksperyment naukowy dot.
wydajności pracowników.**

The Western Electric Hawthorne
Works, Chicago

**Założenia kierunku Human
relations**



Integracja

Koordinacja pracy w zespole

Konflikty w organizacjach

Rozwiązywanie konfliktów poprzez

- Integrację
- Dominację
- Kompromis

Podejście systemowe

System – zestaw składników, między którymi zachodzą wzajemne stosunki (interakcje), i gdzie każdy składnik połączony jest z każdym innym bezpośrednio lub pośrednio.

Organizacja jako system

WEJŚCIA => TRANSFORMACJA=> WYJŚCIA
(pętle sprzężenia zwrotnego)

Zasoby:

1. Ludzkie
2. Rzeczowe / materialne
3. Finansowe
4. Informacyjne

Trendy ZZL

1. Outsourcing
2. Freelancing
3. Kapitał intelektualny
4. Wielokulturowość

Outsourcing

Outsourcing sprowadza się do powierzenia niektórych elementów organizacji przedsiębiorstwa innym firmom do odpłatnego zarządzania i wykonywania za nich określonych funkcjonalnych zadań.

Przedmiot outsourcingu w zakresie ZZL:

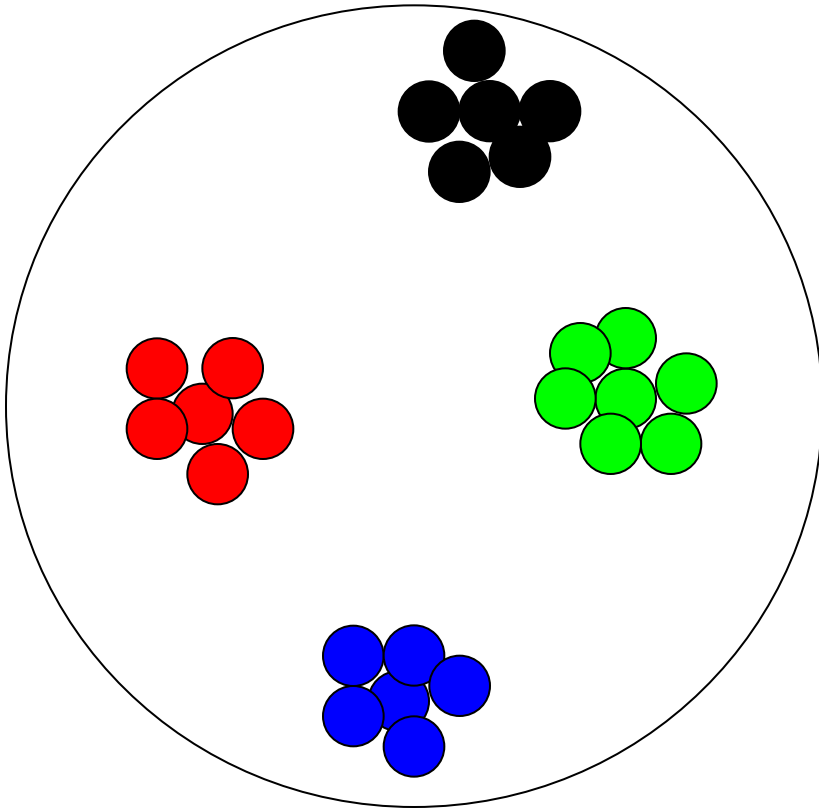
- administrowanie płacami,
- księgowości,
- rekrutacja pracowników,
- ochrona mienia,
- telemarketing w połączeniu z obsługą klienta,
- prowadzenia recepcji,
- szkolenia.

Świadczenie usług przez osoby
nie zatrudnione na umowę cywilno-prawną
na czas nieokreślony
w konkretnym przedsiębiorstwie.

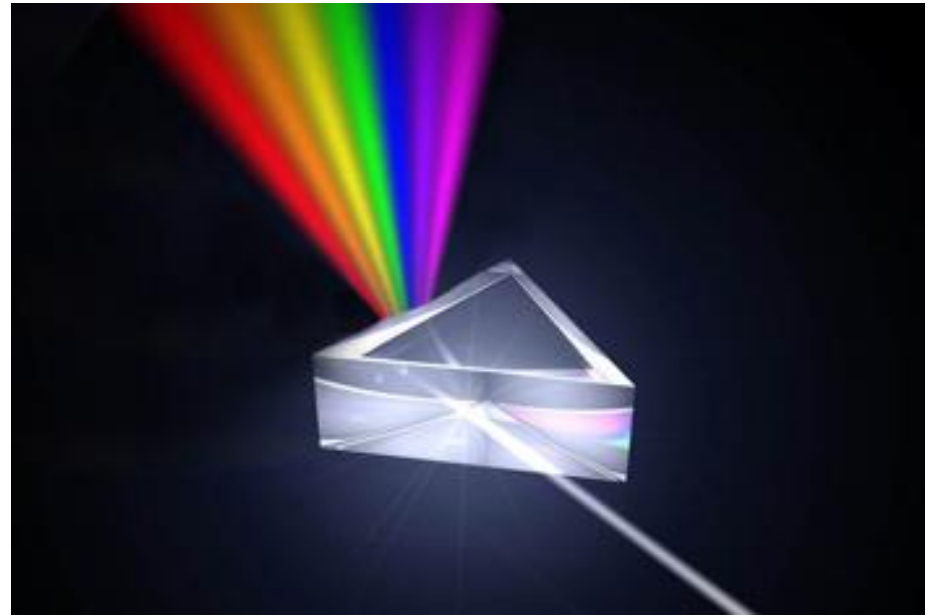
Przykłady:

- prawnicy,
- szkoleniowcy,
- doradcy personalni,
- Coach.

Wielokulturowość a interkulturowość



Wielokulturowość



Interkulturowość