

Spis treści

WSTĘP	5
Rozdział 1. METODY PLANOWANIA	
1. Metody scenariuszowe	11
2. Metody symulacyjne	21
3. Wykresy Gantta	28
4. Planowanie sieciowe	34
5. Metody analizy portfelowej	44
6. Metodyka budowy biznes planu przedsiębiorstwa	50
Rozdział 2. METODY I TECHNIKI ORGANIZOWANIA PRACY	56
1. Cykl organizacyjny jako uniwersalna dyrektywa organizowania działań	56
2. Ogólne metody (podejścia) organizatorskie	60
2.1. Metoda diagnostyczna usprawniania systemów organizacji i zarządzania	60
2.2. Metoda prognostyczna projektowania systemów organizacji i zarządzania	79
3. Techniki zbierania i rejestracji informacji dla potrzeb diagnozy organizatorskiej	88
3.1. Techniki obserwacji bezpośredniej	88
3.1.1. Techniki kartowania organizatorskiego	90
3.1.1.1. Karta procesu (KP)	94
3.1.1.2. Karta Przebiegu Materiału (KPM)	97
3.1.1.3. Karta Obiegu Dokumentu (KOD)	100
3.1.1.4. Karta Przebiegu Czynności (KPC)	103
3.1.1.5. Karta Czynności Zespołowych (KCZ)	104
3.1.1.6. Karta Czynności Obu Rąk (KCOR)	108
3.1.1.7. Wykres Sznurkowy (WSz)	110
3.1.2. Metody oraz techniki badania i normowania czasu roboczego	114
3.1.2.1. Struktura czasu roboczego	114
3.1.2.2. Fotografia dnia pracy	119
3.1.2.3. Technika obserwacji migawkowych	123
3.1.2.4. Chronometraż	128
3.1.2.5. Metody normowania pracy	136
3.1.3. Metody wartościowania pracy	143
3.2. Techniki socjologiczne stosowane w diagnozie organizatorskiej	152
3.2.1. Wywiad	152
3.2.2. Ankieta	157
3.3. Analiza dokumentacji	159

Rozdział 3. METODY MOTYWOWANIA	.162
1. Zarządzanie przez cele (ZPC)	.162
2. Zarządzanie przez delegowanie uprawnień (ZPD)	.173
3. Zarządzanie przez wyjątki (odchylenia)	.182
4. Zarządzanie przez wyniki (rezultaty) (ZPR)	.190
5. Zarządzanie przez zadania (ZPZ)	.194
6. Zarządzanie przez innowacje (ZPI)	.199
7. Zarządzanie przez partycypację (ZPP)	.207
8. Zarządzanie przez komunikowanie się (ZPK)	.219
9. Zarządzanie przez konflikt	.234
10. Zarządzanie przez motywację (ZPM)	.247
11. Inne techniki motywacyjne	.256
Rozdział 4. TECHNIKI KONTROLI MENEDŻERSKIEJ	.267
1. Zarządzanie przez ... stosowanie zasad nadzoru i kontroli	.267
2. Zarządzanie przez kontrolę na zasadzie sprzężenia zwrotnego	.270
3. Zarządzanie przez obchód	.273
4. Zarządzanie przez inwigilację	.276
5. Zarządzanie przez kontrolę strategiczną	.278
6. Zarządzanie przez controlling	.281
Spis rysunków	.289
Spis tabel	.290

Spis rysunków

1. Lejek możliwych scenariuszy	17
2. Ogólna idea gier symulacyjnych	25
3. Przykład sposobu konstruowania wykresu Gantta	29
4. Wykres wykorzystania maszyn i urządzeń	30
5. Wykres Gantta — harmonogram robót obróbki partii produkcyjnej liczącej 50 sztuk na zlecenie A	31
6. Wykres Gantta — bilans obciążenia maszyn przy obróbce partii liczącej 50 sztuk wyrobu A na tle obróbki innych partii wyrobów	32
7. Elementy wykresu sieciowego	35
8. Rodzaje zdarzeń	35
9. Procedura sporządzania wykresu sieciowego	37
10. Informacje opisujące zdarzenie „i”	38
11. Wycinek sieci czynności	39
12. Wykres sieciowy obrazujący przygotowanie stroju na pokaz mody	40
13. Macierz strategiczna BCG	45
14. Ogólna procedura budowy biznes planu przedsiębiorstwa	51
15. Cykl działania zorganizowanego	58
16. Założenia procesu projektowania zmian (usprawniania systemu dotychczasowego)	60
17. Procedura metody diagnostycznej	62
18. Źródła oraz techniki gromadzenia i prezentacji informacji	67
19. Sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa a częstotliwość wprowadzania zmian	76
20. Sposoby rozumowania stosowane w projektowaniu organizatorskim	80
21. Trójkąt kosztów Nadlera prezentujący ideę projektowania organizacji metodą prognostyczną	83
22. Procedura projektowania metodą prognostyczną	85
23. Przykłady odmian (układów) Karty Procesu	95
24. Karta Operacji i Kontroli dla procesu produkcji zapalek	96
25. Fragment zapisu procesu chemicznej obróbki części metalowych na Karcie Przebiegu Materiału	98
26. Wykres Przebiegu (skala 1:100)	99
27. Fragment Karty Obiegu Dokumentu	101
28. Uproszczony Wykres Obiegu Dokumentu	102
29. Fragment Karty Przebiegu Czynności	105
30. Fragment Kart Czynności Zespołowych	107
31. Fragment Karty Czynności Obu Rąk dla operacji montażu guzika przegubowego	109
32. Wykres Sznurkowy (skala 1:100)	111
33. Szkic sali (hali produkcyjnej)	113
34. Struktura czasu roboczego w odniesieniu do pracownika	117
35. Schemat podziału operacji technologicznej	130
36. Struktura normy czasu	139
37. Uproszczona klasyfikacja metod normowania pracy	141
38. Ramowa procedura postępowania w ZPC	168
39. Idea granic tolerancji w ZPW	185
40. Metodyka postępowania organizatorskiego ZPW	187
41. Procedura postępowania w technice zarządzania przez innowacje	203
42. Prosty model komunikowania się między menedżerem a pracownikiem	221
43. Model procesu komunikowania się między menedżerem a pracownikiem	223
44. Zachowania niewerbalne a nastawienia rozmówcy	225
45. Miejsce kierownika w procesie komunikacji w organizacji	227
46. Klasyfikacja potrzeb wg A. Masłowa	249
47. Etapy procesu kontroli z wyeksponowaniem sprzężenia zwrotnego	271
48. System zarządzania przez controlling jako układ cybernetyczny	283

Spis tablic

1. Normy czasu oraz kolejność operacji w ramach wybranych zleceń	33
2. Zestawienie czynności wybranego przedsięwzięcia racjonalizatorskiego	43
3. Struktura i zalecenia strategiczne macierzy Mc Kinseya	47
4. Struktura i zalecenia strategiczne macierzy ADL	48
5. Przykładowa struktura treści biznes planu przedsiębiorstwa	54
6. Schemat krytycznej i konstruktywnej oceny oraz analizy stanu dotychczasowego .	69
7. Przykład zastosowania macierzy morfologicznej w procesie syntezy wariantów usprawniania organizacji	72
8. Symbole elementów procesu pracy i produkcji	91
9. Arkusz indywidualnej fotografii dnia roboczego (fragment)	121
10. Arkusz obserwacji migawkowych	127
11. Minimalna liczba pomiarów chronometrażowych oraz dopuszczalne wartości współczynnika zwartości szeregu chronometrażowego	131
12. Etapy konstrukcji modelu oceny trudności pracy zakładające analityczno- punktową metodę wartościowania pracy	145
13. Klucz analityczny do kryterium „wykształcenie zawodowe”	147
14. Etapy procesu wartościowania pracy	148
15. Wyniki wartościowania pracy na wybranych stanowiskach pracy	149