



Politechnika Łódzka
Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji
Studia podyplomowe
Zarządzanie w spółkach komunalnych



Zarządzanie i zarządzanie publiczne - koncepcje, metody i techniki

Dr hab. inż. Marek Matejun, Prof. PŁ
Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka



Program zajęć

1. Zarządzanie i podejmowanie decyzji w organizacjach
2. Zarządzanie publiczne
3. Style kierowania zespołami pracowniczymi
4. Otoczenie organizacji
5. Klasyczna szkoła zarządzania
6. Szkoła behawioralna
7. Podejście ilościowe, systemowe i sytuacyjne do zarządzania
8. Wybrane współczesne koncepcje, metody i techniki zarządzania

Podstawy zarządzania - literatura

Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Podstawy zarządzania, Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

Stoner J., Freeman E., Gilbert D., Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.

Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013

Koźmiński K., Piotrowski W. (red.), Zarządzanie – teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010

Bielski M., Podstawy teorii organizacji i zarządzania, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.

Lachiewicz S. (red.), Organizacja pracy kierowniczej, Wydawnictwo Absolwent, Łódź 1994.

Sprawy organizacyjne

- zapraszam na www.matejun.pl
 - hasło: sieradz
- wymiar godzin: 8h
- forma zaliczenia:
 - zaliczenie na podstawie ćwiczeń wykonywanych na zajęciach
- godziny dyżurów

Zarządzanie w organizacji

Kierownikiem (menedżerem) w organizacji jest ten, kto:

- jest odpowiedzialny za więcej pracy, niż sam jest w stanie wykonać,
- jest odpowiedzialny za przydzielenie części pracy innym (podwładnym),
- ma władzę stawiana veta w przydzielaniu zadań osobom sobie podporządkowanym,
- ocenia zdolności do pracy swoich podwładnych,
- decyduje o zwolnieniu podwładnego, jeżeli nie nadaje się on do pracy.

Kierownikiem (menedżerem) w organizacji jest każdy pracownik *kierujący (zarządzający) pracą innych ludzi w ramach ustalonej struktury zespołów pracowniczych.*

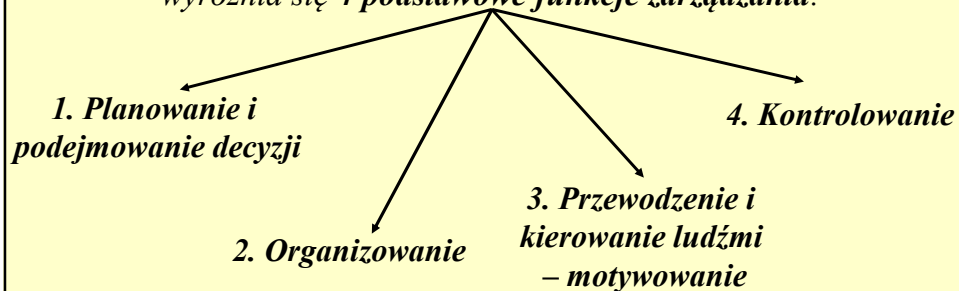
Zarządzanie w organizacjach

oznacza powiązanie i koordynację różnych zasobów przez menedżerów dla osiągnięcia celów organizacji

Zarządzanie najczęściej definiuje się przy pomocy funkcji realizowanych przez menedżerów

Funkcje zarządzania / działania kierownicze:

Na podstawie analizy specyfiki pracy kierowniczej wyróżnia się 4 podstawowe funkcje zarządzania:



Ujęcie to wywodzi się z klasycznej definicji H. Fayola, który wyróżniał 5 funkcji zarządzania: przewidywanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie, kontrolowanie.

Zarządzanie - funkcje zarządzania

Planowanie i podejmowanie decyzji

- wytyczanie celów organizacji oraz określanie sposobu ich najlepszej realizacji,
- podejmowanie decyzji, czyli wybór sposobów działania spośród zestawu dostępnych możliwości.

Organizowanie

- logiczne grupowanie działań i zasobów,
- proces porządkowania i rozdzielania pracy, przydzielania uprawnień decyzyjnych i zasobów poszczególnym członkom organizacji, tak by mogli realizować jej cele,
- składa się na nie: podział pracy, dobór personelu, tworzenie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, podział obowiązków pomiędzy komórki organizacyjne i stanowiska pracy.

Zarządzanie - funkcje zarządzania

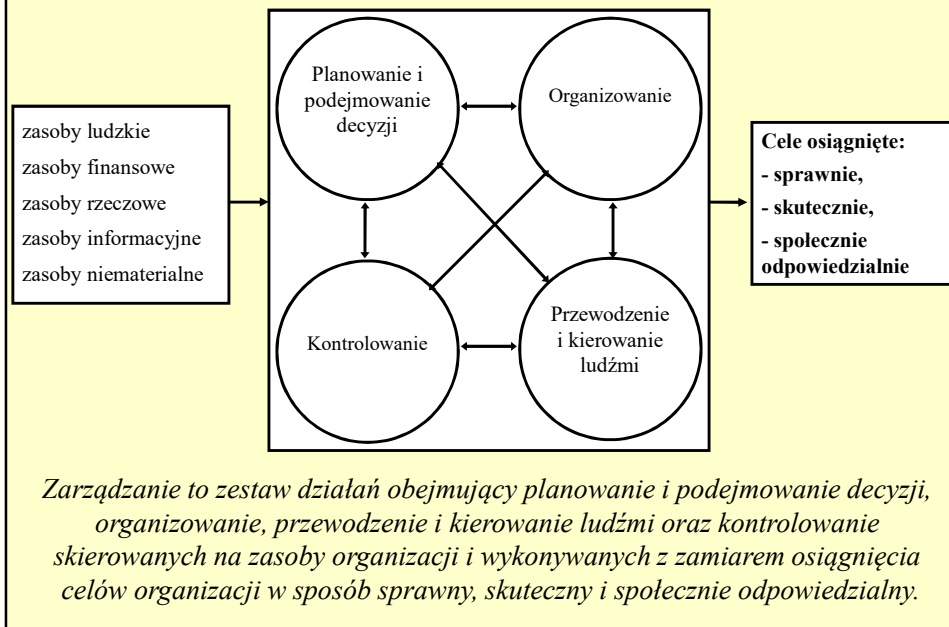
Przewodzenie i kierowanie ludźmi – motywowanie

- stosowanie różnych środków i mechanizmów w celu sprawienia, by członkowie organizacji współpracowali ze sobą w jej interesie,
- proces kierowania działaniami członków organizacji, wywieraniu na nich wpływu i motywowaniu tak, by wykonywali istotne zadania z punktu widzenia realizacji celów organizacji.

Kontrolowanie

- obserwowanie postępów organizacji w realizowaniu jej celów.
- obejmuje ono następujące elementy:
 - określenie norm efektywności,
 - pomiar tej efektywności
 - porównanie wyników z przyjętymi normami
 - w przypadku odchyleń - podejmowanie działań korygujących.

Definicje zarządzania



Planowanie i podejmowanie decyzji w zarządzaniu

Planowanie – proces zmierzający do określenia celów działalności organizacji oraz sposobów i środków, za pomocą których cele te mają być osiągnięte.

Planowanie – podstawa wszystkich innych funkcji kierowniczych
Planowanie – odbywa się zawsze w kontekście określonego otoczenia!

Podejmowanie decyzji - proces polegający na zbieraniu i przetwarzaniu informacji w celu wyboru odpowiedniego sposobu postępowania spośród określonych wariantów.

Podejmowanie decyzji w procesie planowania

Planowanie jest procesem i wiąże się z podejmowaniem szeregu określonych decyzji menedżerskich:

- Jakie działania mają zostać wykonane? (jakie cele mają być osiągnięte?)
- Kto ma je wykonać?
- Jak powinny być realizowane?
- Gdzie powinny zostać wykonane?
- Kiedy powinny się rozpocząć, a kiedy zakończyć?
- Przy pomocy jakich środków (zasobów) powinny zostać wykonane?
- W jakich ilościach powinny zostać zrealizowane?
- Jakie efekty prowadzonej działalności zamierzamy osiągnąć? Czy uda się osiągnąć **efekt synergii**?
- W jaki sposób dokonamy pomiaru osiągniętych rezultatów?

Model racjonalnego podejmowania decyzji

- Umożliwia identyfikację, ocenę i wybór określonego kierunku działania (decyzji) prowadzącego do rozwiązania konkretnego problemu lub do wykorzystania pojawiającej się okazji. Opiera się na 4 krokach:
 - 1. Analiza sytuacji**
 - identyfikacja problemu do rozwiązania
 - określenie celów podjęcia decyzji
 - 2. Wyszukanie potencjalnych rozwiązań**
 - wyszukanie potencjalnych rozwiązań bez ich oceniania
 - 3. Ocena potencjalnych rozwiązań i wybór rozwiązania optymalnego**
 - ocena wartości zaproponowanych rozwiązań pod kątem: ich realności, wpływu na rozwiązanie problemu, skutków dla firmy
 - wybór najlepszego rozwiązania
 - 4. Wdrożenie decyzji i monitoring skutków**
 - przygotowanie wdrożenia (wyznaczenie osób, przydzielenie zasobów, opracowanie planów, harmonogramów)
 - realizacja wdrożenia,
 - kontrola realizacji i ewentualne korekty działań.

Efekt synergii

- Występuje wówczas, kiedy współpraca i wzajemne oddziaływanie odrębnych części składowych (ludzi, działów, przedsiębiorstw) prowadzi do **większej łącznej efektywności**, niż gdyby każda z tych części działała oddzielnie.
- Zapisywany jest obrazowo w formie równania: $2 + 2 = 5$
- Oznacza więc sytuację, w której wkład poszczególnych części składowych jakiegoś działania (np. przedsiębiorstw współpracujących przy realizacji jakiegoś projektu) daje większy efekt, niż gdyby każde z tych przedsiębiorstw samodzielnie realizowało ten projekt.
- **Nie pojawia się samoistnie** i wymaga różnych działań menedżerskich, uzupełnionych wiedzą i umiejętnościami, odpowiednim gospodarowaniem czasem, koordynacją zasobów itd.

Trening menedżerski 1

**MakoLab S.A. - planowanie i podejmowanie
decyzji strategicznych**

Zarządzanie publiczne

- Zarządzanie w sektorze publicznym lub zarządzanie sprawami publicznymi:
 - organy administracji rządowej i samorządowej,
 - jednostki oświaty publicznej i szkolnictwa wyższego, służby zdrowia i utrzymania bezpieczeństwa państwa oraz ładu prawnoinstytucjonalnego,
 - przedsiębiorstwa publiczne.
- Zarządzanie nakierowane na **realizację funkcji publicznych**:
 - tworzenie warunków prawno-organizacyjnych niezbędnych do funkcjonowania państwa / samorządu
 - dostarczanie określonych produktów/usług świadczonych przez przedsiębiorstwa publiczne lub przez zakup w sektorze prywatnym,
 - redystrybucja dochodów w celu zapewnienia obywatelom określonego poziomu egzystencji, ograniczenie zróżnicowania dochodowego i majątkowego, zapewnienie spokoju społecznego,
 - oddziaływanie na przebieg procesów społecznych i gospodarczych w celu zapobiegania zjawiskom niepożądanym oraz pobudzania procesów korzystnych.

Różnice w zarządzaniu firmą prywatną a organizacją publiczną

Cecha	Firmy prywatne	Organizacje publiczne
Władza / Prawo do zarządzania	Prawo własności	Władztwo lub prawo nadzoru organów państwowych/samorządowych
Cele działania kierownictwa	Dobro firmy	Dobro społeczności
Wyznaczanie celów	We własnym zakresie	W drodze aktów administracyjnych
Kryteria oceny działalności	Wynik finansowy / wartość rynkowa	Spełnianie misji, realizacja zadań publicznych
Regulacje prawne	Prawo handlowe i cywilne	Prawo administracyjne
Transparentność działania	Relatywnie niewielka	Relatywnie wysoka
Elastyczność działania	Relatywnie wysoka	Relatywnie niewielka

Nowe zarządzanie publiczne

- Stereotypowe mankamenty zarządzania publicznego:
 - nieracjonalne wykorzystanie znaczących środków finansowych,
 - działania w kategoriach krótkiego horyzontu czasu,
 - unikanie głębszych i odważnych zmian.
- Propozycje wprowadzenia nowych zasad działania i metod zarządzania **wywodzących się z praktyki organizacji gospodarczych** (konceptcja nowego zarządzania publicznego – New Public Management):
 - orientacja nie na procesy, lecz na osiąganie wyników,
 - traktowanie petenta jako odbiorcy usług publicznych o odpowiedniej jakości i rzetelności wykonania,
 - zwiększenie indywidualnej odpowiedzialności kierowników i pracowników,
 - odejście od klasycznej biurokracji w bardziej elastycznych warunków zatrudnienia, pracy i organizacji,
 - wzrost gospodarności i efektywności działania: cele stawiane przed organizacją i przed pracownikami są jasno wytyczone, a zakres ich wykonania jest możliwy do oceny za pomocą wskaźników. Ocena programów publicznych wykorzystuje zasadę 3Es': oszczędność, efektywność i skuteczność (economy, efficiency and effectiveness),
 - wprowadzanie zasad konkurencji do organizacji tego sektora,
 - ograniczanie funkcji pełnionych przez władze publiczne poprzez prywatyzację,
 - ograniczenie administracyjnej roli kierowników **na rzecz zadań menedżerskich**.

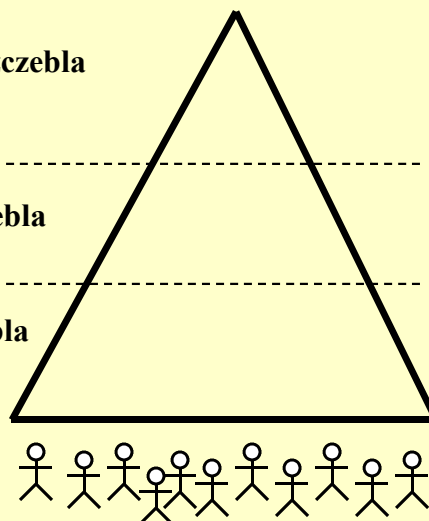
Menedżerowie w organizacjach

Podział menedżerów wg szczebla zarządzania

Menedżerowie najwyższego szczebla
(naczelne kierownictwo)

Menedżerowie średniego szczebla

Menedżerowie niższego szczebla
(kierownicy pierwszej linii)



Menedżerowie najwyższego szczebla (naczelne kierownictwo)

- Stanowią oni względnie niewielką grupę kadry kierowniczej kontrolującą firmę i odpowiedzialną za całokształt zarządzania organizacją. Posługują się tytułami: prezesa, wiceprezesa, dyrektora naczelnego, dyrektora zarządzającego, prezydenta
- Kierownicy tego szczebla:
 - wyznaczają cele organizacji, jej strategię.
 - reprezentują oficjalnie organizację w kontaktach zewnętrznych z innymi firmami lub organizacjami.
 - podejmują decyzje dotyczące zakupu nowych firm, inwestycji badawczo-rozwojowych, wchodzenia na nowe rynki lub wycofywania się z nich czy też budowy nowych zakładów.
- Ich praca jest niezwykle złożona i zróżnicowana.

Menedżerowie średniego szczebla

- Kierownicy ci odpowiadają przede wszystkim za realizację polityki i planów opracowanych na najwyższym szczeblu oraz za nadzorowanie i koordynację działań menedżerów niższego szczebla.
- Ich rola polega na równoważeniu wymagań stawianych przez ich przełożonych z możliwościami podwładnych.
- Posługują się tytułami: kierownik zakładu, działu, szef wydziału
- Kierownicy zakładów zajmują się np. zarządzaniem zapasami, kontrolą jakości, awariami sprzętu, itp.
- Są oni niezbędni, aby łączyć niższe i wyższe szczeble organizacji i realizować strategię i plany przygotowywane na szczycie hierarchii.
- w nowoczesnych „spłaszczonych” strukturach organizacyjnych następuje ograniczenie liczby menedżerów średniego szczebla.

Menedżerowie niższego szczebla

- Menedżerowie ci nadzorują i koordynują działania pracowników wykonawczych w organizacji. Nie są przełożonymi innych kierowników.
- Posługują się tytułami: mistrz, brygadzysta, kierownik biura, lider projektu
- Najczęściej stanowiska te są pierwszymi stanowiskami kierowniczymi pracowników awansowanych z szeregu personelu wykonawczego.
- Zajmują najniższy szczebel w hierarchii kierownictwa.

Podział menedżerów wg obszaru zarządzania

- **menedżerowie ogólni** - nadzorują całą jednostkę i ponoszą odpowiedzialność za wszystkie jej działania, np. produkcja, marketing, finanse. Muszą dysponować podstawową znajomością wszystkich dziedzin zarządzania.
- **menedżerowie funkcjonalni** - ponoszą odpowiedzialność tylko za jeden rodzaj działalności, np.:
 - menedżerowie marketingu,
 - menedżerowie finansów,
 - menedżerowie produkcji,
 - menedżerowie zasobów ludzkich,
 - menedżerowie public-relations,
 - menedżerowie badań i rozwoju,
 - menedżerowie logistyki.

Podział menedżerów ze względu na stosunek do powierzanych i zarządzanych przez nich zasobów

Entrepreneur – menedżer-przedsiębiorca	Intrapreneur – menedżer najemny
– zakłada firmę i kieruje nią na własny rachunek i ryzyko finansowe, – następuje tu połączenie funkcji właścicielskich i menedżerskich.	– posiada zdolności, wykazuje się dużą inicjatywą i pomysłowością w działaniu, które nakierowuje na rozwój firmy nie będącej jego własnością, – w tym przypadku występuje rozdział funkcji właścicielskich od menedżerskich w przedsiębiorstwie
biznesmen, przedsiębiorca	menedżer, prezes, dyrektor zarządzający

Trening menedżerski 2

Cechy współczesnego menedżera spółki komunalnej

Style kierowania zespołem pracowniczym

Istota stylów kierowania zespołami

- Przez **styl kierowania** zespołem pracowniczym rozumie się zazwyczaj sposób postępowania kierownika w kontaktach z pracownikami podwładnymi. Określa on więc postawę kierownika wobec zarządzanego zespołu, wobec potrzeb oraz problemów zawodowych i osobistych pracowników. Wpływa w istotnym zakresie na charakter stosunków pomiędzy kierownikiem i podwładnymi oraz wewnątrz zespołów pracowniczych.
- W analizach stylów kierowania można spotkać wiele różnorodnych podziałów i typologii. Niektórzy autorzy uważają, że tyle stylów kierowania ilu menedżerów w konkretnej firmie.
- Najbardziej znany podział stylów kierowania wiąże się z koncepcją amerykańskiego psychologa J.A. Browna, który wyróżnił trzy podstawowe style kierowania ze względu na stopień swobody działania podwładnych, a mianowicie: autokratyczny, demokratyczny i liberalny (bierny).

Style kierowania wg J.A. Browna

- Styl **autokratyczny** (autorytarny) charakteryzuje się następującymi przejawami:
 - określanie działalności grupy samodzielnie przez kierownika, bez konsultacji,
 - niedopuszczanie podwładnych do udziału w podejmowaniu decyzji,
 - przewaga kar i nagan nad nagrodami i pochwałami,
 - drobiazgowo formułowanie zadań i metod ich wykonywania bez pozostawienia podwładnym pola do samodzielności i inicjatywy,
 - utrzymywanie dystansu w stosunkach z pracownikami,
 - dążenie do koncentracji informacji w „rękach” kierownika.

Style kierowania wg J.A. Browna

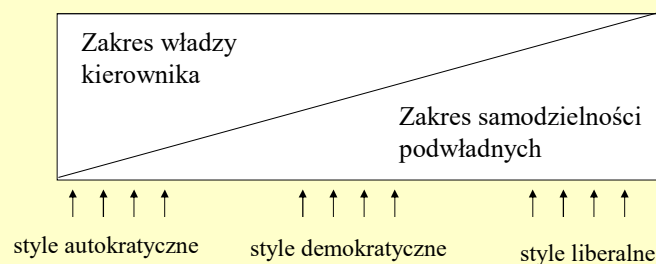
- Do zasadniczych przejawów stylu **demokratycznego** (integratywnego) należy zaliczyć:
 - uczestnictwo pracowników w podejmowaniu decyzji dotyczących funkcjonowania zespołu,
 - dążenie kierownika do konsultowania spraw istotnych dla podległych pracowników i uzyskiwania aprobaty przed ich wprowadzeniem do realizacji,
 - przewaga bodźców pozytywnych (nagród) w sferze motywacji pracowników,
 - pełne informowanie podwładnych o dotyczących ich sprawach i stosunkach z innymi zespołami czy przedsiębiorstwami,
 - umożliwienie pracownikom podwładnym możliwości przejawiania inicjatywy i dążenie do zwiększania zakresu ich samodzielności,
 - sprawiedliwe traktowanie wszystkich pracowników, unikanie zachowań i ocen tendencyjnych w stosunku do osób podległych.

Style kierowania wg J.A. Browna

- Styl **liberalny** (bierny) występujący rzadziej w praktyce kierowniczej, przejawia się natomiast w następujących zachowaniach przełożonego:
 - pozostawienie podwładnym pełnej swobody decyzji, dotyczących zadań i sposobów ich wykonania,
 - bierność kierownika w zakresie sprawowania funkcji kierowniczych,
 - unikanie przez kierownika podejmowania decyzji przy szerokim ich przekazywaniu na szczebel podległy.

Style kierowania wg J.A. Browna

- Omówione powyżej odmiany stylów kierowania mają charakter modelowy. W praktyce zarządzania występuje **wiele form pośrednich**, łączących w swojej treści różnorodne przejawy wymienionych stylów. Można więc tę różnorodność stylów kierowania przedstawić w formie określonego kontinuum, którego jeden kraniec stanowią style skoncentrowane na osobie kierownika, a drugi – style skoncentrowane na podwładnych.



Kontynuum stylów kierowania

- Kontynuum stylów kierowania można też przedstawić w formie poniższej tabeli:

styl autokratyczny	przełożony zachowuje się autorytarnie	1. przełożony podejmuje decyzję i ogłasza ją 2. przełożony „sprzedaje” decyzję 3. przełożony proponuje idee i oczekuje pytań 4. przełożony proponuje przybliżone decyzje, które mogą być zmieniane 5. przełożony referuje problem, oczekuje propozycji rozwiązań i decyduje 6. przełożony nakreśla granice i proponuje grupie podjęcie decyzji 7. przełożony pozwala podwładnym na swobodne działania w granicach określonych celami organizacji
↓	↓	
styl demokratyczny	przełożony daje grupie swobodę	

Trening menedżerski 3

Style kierowania zespołem pracowniczym

Style kierowania – wnioski ogólne

- Przedstawiona charakterystyka stylów kierowania pozwala wnioskować, iż przy odpowiednim nastawieniu kadry kierowniczej można osiągnąć stan pogodzenia interesów organizacji (maksymalizacja zadań) z potrzebami pracowników.

Analizując powyższe modele można sformułować pewne ogólne wnioski:

- Stosowanie **autokratycznych** stylów kierowania ludźmi umożliwia często szybkie osiągnięcie efektów ekonomicznych, wzmocnienie dyscypliny formalnej, sprawne podejmowanie jednoosobowych decyzji kierowniczych oraz skuteczność koordynacji i kontroli pracy, zwłaszcza w przypadku stosunkowo prostych zadań. Z drugiej jednak strony formy te wymagają uniwersalizmu kierownika i jego koncentrację na decyzjach operacyjnych, wiążą się z brakiem mechanizmów integracyjnych i samokontrolnych w zespołach a ponadto wymagają zwiększenia kosztów kontroli i rozrostu aparatu zarządu.
- Natomiast **demokratyczne formy kierowania** pozwalają na osiągnięcie wyższego poziomu integracji zespołu wokół wspólnych celów, na budowanie atmosfery współdziałania oraz zaufania w relacjach przełożeni – podwładni i na systematyczne dochodzenie do wyższej efektywności pracy.

Dobór optymalnego stylu kierowania

- Można zatem powiedzieć, że w sytuacjach krańcowych (łatwych lub trudnych) dobre efekty daje kierowanie **stylem autokratycznym**, natomiast w warunkach umiarkowanych bardziej skuteczny jest **demokratyczny styl** kierowania.
- Można zatem wyodrębnić pewne rodzaje uwarunkowań wywierających wpływ na **dobór skutecznego stylu** kierowania:
 - charakter zadań realizowanych w kierowanym zespole,
 - typ osobowości, poziom dojrzałości oraz kwalifikacji pracowników podwładnych,
 - subkultura środowisk wykonawczych i kierowniczych,
 - stopień zgodności interesów oraz aspiracji kierownictwa i podwładnych,
 - cechy osobowości i kwalifikacje kierowników,
 - styl pracy jednostki zwierzchniej.

Otoczenie organizacji – kontekst zarządzania

Zarządzanie ma charakter wysoce kontekstowy.

Przebiega zawsze **w określonym otoczeniu**

Otoczenie to ogół warunków i wzajemnych zależności
różnorodnych elementów:

sfer, zjawisk, procesów, trendów, zdarzeń, sytuacji, zjawisk,
obiektów, podmiotów (w tym organizacji i ludzi)

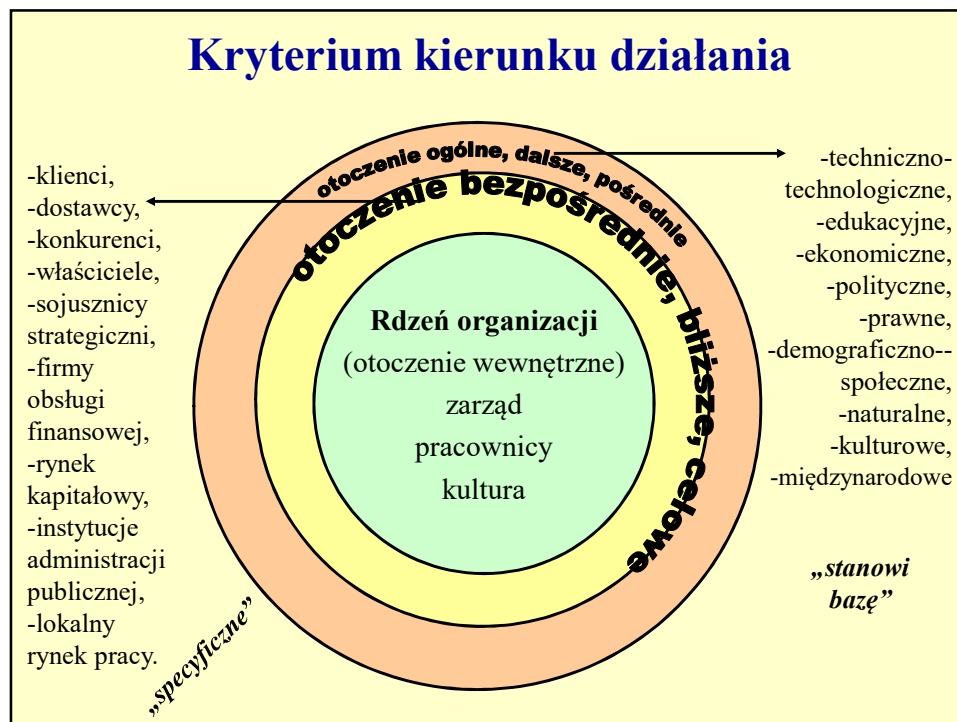
które **nie wchodzą w skład systemu organizacyjnego**
i pozostają poza jej bezpośrednią kontrolą,

ale są z nią związane, czyli wywierają wpływ na daną firmę
oraz/lub podlegają jej oddziaływaniu

(wpływ/oddziaływanie zachowań, podejmowanych działań i
decyzji, procesów zarządzania, rozwiązań strukturalnych oraz
przejawów rozwoju danej firmy)

Rodzaje otoczenia firmy - kryteria

- **Kierunek działania** - analiza otoczenia pod kątem siły jego wpływu i częstotliwości interakcji z firmą
 1. Bliższe (bezpośrednie, konkurencyjne, transakcyjne, zadaniowe, celowe, mikrootoczenie)
 2. Dalsze (pośrednie, ogólne, kontekstowe, makrootoczenie)
- **Zmienność** - analiza otoczenia pod kątem szybkości i dynamiki zachodzących zmian oraz siły i intensywności wpływu tych zmian na firmę
 1. Stabilne
 2. Zmienne
 3. Burzliwe (turbulentne)
 4. Migocące
- **Złożoność** - analiza otoczenia pod względem liczby, komplikowania i różnorodności występujących w nim elementów
 1. Proste
 2. Złożone



Elementy otoczenia ogólnego organizacji

- **otoczenie techniczno-technologiczne** - infrastruktura, poziom rozwiązań technicznych, rozwoju technicznego i technologicznego itd.
- **otoczenie edukacyjne** - poziom edukacji, system szkolnictwa, system szkoleń itd.
- **otoczenie ekonomiczne** - model gospodarki danego kraju, tempo wzrostu, poziom dochodu narodowego itd.
- **otoczenie polityczne** - stopień ingerencji polityki w gospodarkę, układ sił politycznych - stabilny/zmienny itd.
- **otoczenie prawne** - charakter i skala regulacji prawnych itd.
- **otoczenie demograficzno-społeczne** - struktura społeczeństwa wg wieku, płci, miejsca zamieszkania, mobilności, wykształcenia itd.
- **otoczenie naturalne** - zasoby naturalne, klimat, ekologia itd.
- **otoczenie kulturowe** - związane z tradycją, historią, religią, hierarchią wartości - bariery, uprzedzenia itd.
- **otoczenie międzynarodowe** - system organizacji międzynarodowych, system celny itd.

Kryterium zmienności otoczenia

Otoczenie stabilne

Otoczenie zmienne

Otoczenie burzliwe

Otoczenie stabilne

- Cechy charakterystyczne: rodzaj produktów i usług nie ulega zmianie (lub są one niewielkie), stabilny krąg dostawców i odbiorców, brak nowych konkurentów, stabilność systemu politycznego, gospodarczo-ekonomicznego, przepisów prawnych, skarbowych, celnych. Unormowane stosunki ze związkami zawodowymi
- Wygodne dla funkcjonowania firmy.
- Firmy tu działające mają wygodniejsze warunki funkcjonowania, ale stają się mniej elastyczne na ewentualne zmiany.

Kryterium zmienności otoczenia

Otoczenie stabilne

Otoczenie zmienne

Otoczenie burzliwe

Otoczenie zmienne

- Cechy charakterystyczne: częste zmiany w sferze produktów i usług, rozwiązań technologicznych, upodobań klientów. Pojawianie się nowych konkurentów. Zmiany w polityce państwa, gospodarce, zmiany przepisów prawnych
- Wymaga działań dostosowawczych. Firmy muszą wykazywać większą elastyczność, muszą przewidywać zmiany w otoczeniu.

Kryterium zmienności otoczenia

Otoczenie stabilne

Otoczenie zmienne

Otoczenie burzliwe

Otoczenie burzliwe (dynamicznie zmieniające się, turbulentne)

- (Najczęściej w warunkach zmieniających się systemów politycznych)
- Cechy charakterystyczne: ciągła zmienność wyrobów i usług, silna konkurencja - pojawianie się nowych, dużych i silnych firm. Niestabilny układ polityczny, istotne zmiany w przepisach prawnych, gwałtowne zmiany w upodobaniach klientów, wymiana pokoleniowa
- Działanie wymaga tu szczególnej elastyczności, kreatywności, przedsiębiorczości, innowacyjności.
- Działają tu firmy szczególnie aktywne rynkowo, potencjalnie odnoszące największe sukcesy.
- Systemy zarządzania i struktury organizacyjne muszą być zdecentralizowane i elastyczne.

Kryterium złożoności otoczenia

Otoczenie proste

Otoczenie złożone

Otoczenie proste	Niewielka liczba dostawców, odbiorców, jednostek współdziałających (bank, US, ZUS). Charakterystyczne dla mniejszych organizacji, działających na rynkach lokalnych, bardziej ustabilizowanych. Firmy bardziej jednorodne, o małej zmienności działania.
Otoczenie złożone	Liczne grupy dostawców i odbiorców, liczne kontakty z firmami współdziałającymi, różnorodność i zmienność kontrahentów Trudniejsze dla funkcjonowania firmy – wymaga kooperacji z większą ilością kontrahentów. Potencjalnie daje większe szanse rozwoju i osiągnięcia sukcesu.

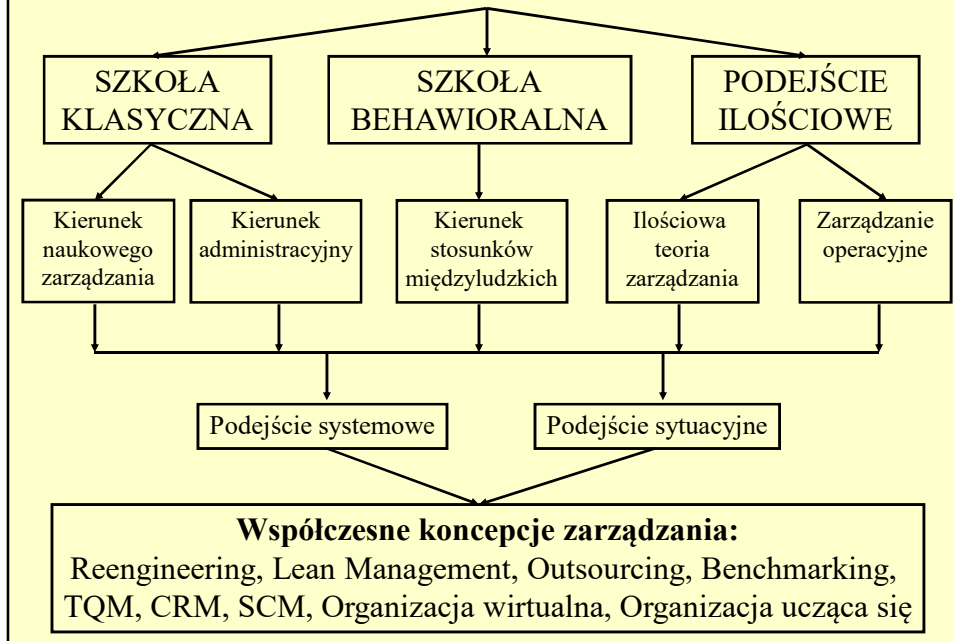
Trening menedżerski 4

Firma czy otoczenie?

Ewolucja podejść do zarządzania organizacjami

- Nauki o zarządzaniu są relatywnie **nową dyscypliną naukową**
 - początki naukowego zarządzania datowane na przełom XIX i XX w.
- Długi okres **przednaukowego** rozwoju zarządzania:
 - od początków zorganizowanej działalności ludzkiej
 - zarządzanie traktowane jako działalność praktyczna oparta na określonych schematach i doświadczeniach. Rekomendacje nie były usystematyzowane i weryfikowane na szerszą skalę.
 - 3 główne obszary związane z zarządzaniem:
 - sfera rządu i administracji, w tym sfera religijna (np. Sparta, Imperium Rzymskie),
 - sfera militarna i wojskowa (np. wyprawy Aleksandra Wielkiego),
 - sfera ekonomiczna i społeczna (np. piramidy starożytnego Egiptu)

Rzrów naukowych koncepcji zarządzania



Kierunek naukowego zarządzania

- Szkoła Naukowego zarządzania rozpoczęła się w późnych latach XIX w i rozwinęła na początku XX w.

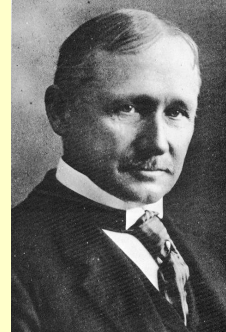
Przedstawiciele:

- na świecie: F.W. Taylor, H. Ford, Frank and Lillian Gilbreth,
- w Polsce: Karol Adamiecki, Zygmunt Rytl, Edwin Hauswald and others

Kierunek naukowego zarządzania

Frederick Taylor (1856 – 1915)

- Obserwował zjawisko celowego spowolnienia pracy, które polegało na tym, że pracownicy pracują celowo w tempie wolniejszym od możliwego
- Dostrzegał czynniki powodujące niską wydajność pracowników:
 - zwracał uwagę na wadliwy system wynagradzania pracowników – ukrywanie prawdziwych możliwości produkcyjnych,
 - krytykował brak zgodności między cechami psychofizycznymi pracowników i wymaganiami pracy.



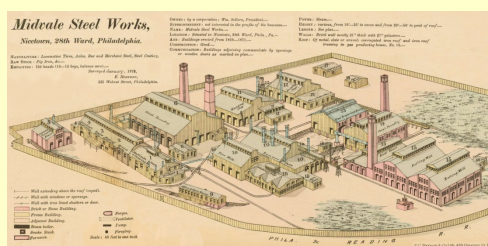
Jego badania obejmowały:

- badania metod pracy i zadań wykonywanych przez pracowników,
- analizy ruchów robotników przy posługiwaniu się narzędziami i maszynami lub przenoszeniu materiałów,
- racjonalne ukształtowanie oddzielnych czynności tak, by zmniejszyć sumę czasu i wysiłku potrzebnego do wykonania poszczególnych zadań,
- poszukiwanie **jednej, najlepszej metody** wykonywania zadania.

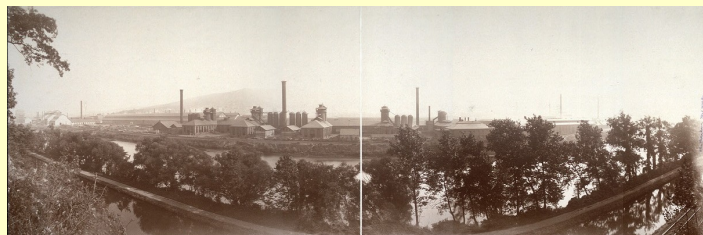
Kierunek naukowego zarządzania

Frederick Taylor (1856 – 1915)

- Poszukiwał najbardziej efektywnych metod wykonywania powtarzalnych zadań
- Prowadził badania w:
 - Midvale Steel Works: [\[Ex1\]](#)



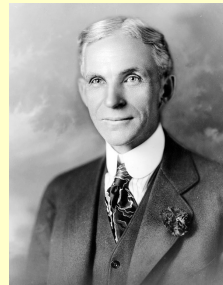
- Bethlehem Steel Corporation:



Kierunek naukowego zarządzania

Henry Ford (1863 - 1947)

- Amerykański przemysławiec, założyciel Ford Motor Company,
- Jego pasją było systematyczne obniżanie kosztów produkcji i zwiększanie mocy produkcyjnych.
- Jego wizją była masowa produkcja tanich towarów związana z relatywnie wysokimi zarobkami robotników.
- Sponsor rozwoju techniki produkcji seryjnej na linii montażowej w oparciu o osiągnięcia Taylora.
- Jego podejście menedżerskie nazywane jest „Fordyzmem” i ma następujące cechy charakterystyczne:
 - bardzo zaawansowany podział pracy i specjalizacja pracownika - pracownicy wykonują zawsze te same i bardzo proste kroki i/lub działania,
 - zastosowanie automatycznej linii montażowej, co wymaga bardzo intensywnej pracy,
 - autokratyczny i oparty na ścisłej dyscyplinie zarządzania pracą zespołową
- Jako właściciel firmy Ford Motor Company stał się jednym z najbogatszych i najbardziej znanych ludzi na świecie. [\[Ex2\]](#)



Kierunek naukowego zarządzania

Frank (1868–1924) i Lilian (1878–1972) Gilbreth

- Uważali, że głównym zadaniem zarządzania jest redukcja odpadów i obniżenie kosztów poprzez zwiększenie wydajności operacyjnej, dobór i wzajemne dopasowanie pracowników, materiałów, sprzętu i organizacyjnych sposobów pracy.
- Opracowali m.in. metodę produktywności pracy murarzy. Wybrali odpowiednie materiały i szczegółowo opisali przebieg pracy ludzkiej, uwzględniając położenie ciała pracownika oraz rozmieszczenie cegieł i zaprawy na różnych poziomach konstrukcji. W rezultacie liczba ruchów murarzy zmniejszyła się z 18 do 5, a wydajność wzrosła o prawie 200%.
- W swoich badaniach skupili się na psychoanalizie ruchów i podzielili je na elementarne mikroruchy. Opracowali metodę badania przebiegu i czasu trwania przemieszczeń pracowników oraz ich graficzną prezentację (cyklograf). [\[Ex3\]](#)



Osiągnięcia kierunku naukowego zarządzania

- istotny wzrost produktywności i wydajności pracy przy jednoczesnej poprawie poziomu wynagrodzeń (najlepszych) pracowników,
- radykalne skrócenie czasu wykonywania określonych czynności i zadań,
- zwrócenie uwagi na dobór i poprawę pracowników, co jasno pokazało kierownictwu, że zarówno talent, jak i szkolenia są ważne dla zwiększenia wydajności pracy,
- wprowadzenie usprawnień ergonomicznych i zwiększenie higieny pracy,
- Umiejętność wykorzystania metod zarządzania naukowego do różnych działań organizacyjnych, nie tylko produkcyjnych.
- Zwiększenie liczby osób zajmujących stanowiska kierownicze w organizacjach (ale wiele z nich poświęconych było różnym aspektom kontroli pracy)

Mankamenty kierunku naukowego zarządzania

- Instrumentalne i mechanistyczne podejście do pracowników, które nie uwzględniało roli czynników socjologicznych i psychologicznych w procesie pracy,
- Nadmierna prostota i monotonia wykonywanych operacji i zadań,
- Pracownicy obawiali się, że zwiększona wydajność doprowadzi do nadmiernego poziomu zatrudnienia i zwolnień,
- Zmniejszenie emocjonalnych i psychologicznych powiązań pracowników z pracą, współpracownikami i organizacją,
- Ograniczanie kwalifikacji pracowników i ich siły przetargowej w relacjach z kadrą kierowniczą [Ex4]

Kierunek administracyjny

Nurt badań skoncentrowany na naukowym opracowywaniu zasad działalności administracyjnej i bardziej ogólnych zasad organizacji.

Henri Fayol (1841–1925)

- interesował się organizacją jako całością,
- skupiał się na zarządzaniu, które stanowiło najbardziej zaniedbaną funkcję przedsiębiorstwa,
- ważnym wkładem Fayola w teorię zarządzania była jego koncepcja, że kierowanie **nie jest sprawą osobistego talentu, lecz umiejętnością jak każda inna**
- Wprowadził koncepcję **14 zasad** zarządzania i **5 funkcji** zarządzania



14 zasad zarządzania Henriego Fayola

1. **Podział pracy** - specjalizacja zwiększa wydajność pracy poprzez zwiększenie wydajności pracowników
2. **Władza i odpowiedzialność** - dla menedżera władza to prawo do wydawania rozkazów i uzyskiwania posłuszeństwa, a odpowiedzialność podąża za władzą.
3. **Dyscyplina** - Pracownicy muszą przestrzegać zasad rządzących organizacją. Dobra dyscyplina jest wynikiem skutecznego przywództwa.
4. **Jedność dowodzenia** - Każdy pracownik powinien otrzymywać zlecenia tylko od jednego przełożonego.
5. **Jedność kierunku** - Całość organizacji/grupy ma jeden plan działania, który ma kierować zarówno kadrą kierowniczą, jak i pracownikami.
6. **Podporządkowanie** - interesy jednego pracownika lub grupy pracowników nie powinny mieć pierwszeństwa przed interesami organizacji jako całości.
7. **Wynagrodzenie** - Wszyscy pracownicy muszą otrzymywać godziwą płacę za swoje usługi i zaangażowanie.

14 Principles of Management by Henri Fayol

8. **Centralizacja** - Ważne jest, aby dążyć do odpowiedniego zrównoważenia stopnia, w jakim podwładni są zaangażowani w proces podejmowania decyzji.
9. **Hierarchia organizacyjna** - Każdy powinien być świadomy tego, gdzie znajduje się w hierarchii organizacji. Za władzą wynikającą z hierarchii organizacyjnej powinna podążać komunikacja.
10. **Ład** - Ludzie, maszyny i materiały powinny być we właściwym miejscu, we właściwym czasie i we właściwym czasie. Pomieszczenia w miejscu pracy muszą być czyste, uporządkowane i bezpieczne dla pracowników.
11. **Odpowiednie traktowanie personelu** - Menedżerowie powinni być mili i uczciwi wobec swoich podwładnych.
12. **Stabilność zatrudnienia** - Wysoka rotacja pracowników jest nieefektywna. Kierownictwo powinno zapewnić uporządkowane planowanie personelu i zapewnić dostępność zastępstw w celu obsadzenia wolnych stanowisk.
13. **Inicjatywa** - Pracownicy powinni mieć niezbędną swobodę tworzenia i realizacji planów.
14. **Zgranie personelu (harmonia)** - Promowanie ducha zespołowego buduje harmonię i jedność w organizacji.

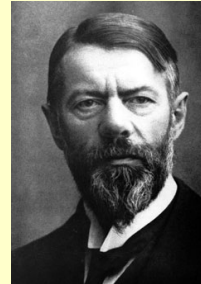
5 funkcji zarządzania Henriego Fayola

1. **przewidywanie (planowanie)** – obmyślenie kierunku działania, umożliwiającego organizacji zrealizowanie celów,
2. **organizowanie** – zmobilizowanie materialnych i ludzkich zasobów organizacji do wprowadzenia planów w życie,
3. **rozkazywanie** – wyznaczenie kierunków działania dla pracowników i doprowadzenie, by wykonywali swoje zadania,
4. **koordynowanie** – zapewnienie harmonijnego funkcjonowania zasobów i działań organizacji dla osiągnięcia pożądaných celów,
5. **kontrolowanie** – sprawdzanie przebiegu realizacji planów dla zapewnienia ich właściwego wykonania.

Kierunek administracyjny

Max Weber (1864 – 1920)

- W swoich badaniach skupiał się na biurokracji:
 - idealna, racjonalna i bardzo efektywna forma struktury organizacyjnej, szczególnie dla dużych organizacji,
 - bazuje na zasadach logiki, porządku i autorytetu.
- Cechy charakterystyczne idealnej biurokracji:
 - Jasny podział pracy - miejsca pracy są dobrze zdefiniowane, a pracownicy posiadają wysokie kwalifikacje do wykonywania zadań i czynności,
 - Jasna hierarchia władzy - autorytet i odpowiedzialność są dobrze określone dla każdego stanowiska w organizacji, a każde stanowisko raportuje na wyższy poziom,
 - Zasady i procedury formalne - pisemne wytyczne kierują zachowaniem i decyzjami w miejscu pracy, regulaminy są przechowywane w organizacji do celów dokumentacji historycznej,
 - Bezosobowość - zasady i procedury są bezstronnie i jednolicie stosowane, przy czym nikt nie jest traktowany w sposób preferencyjny
 - Kariera oparta na zasługach - pracownicy są wybierani i awansowani na podstawie umiejętności i wyników, a kierownicy są pracownikami organizacji (a nie właścicielami).
- Jego podejście jest kontrowersyjne - dziś używamy terminu biurokracja często w znaczeniu negatywnym.



Szkoła behawioralna – kierunek stosunków międzyludzkich

- Kierunek stosunków międzyludzkich rozpoczął się w latach 20-30 XXw.

Przedstawiciele: Elton Mayo, Abraham Maslow, Douglas McGregor.

W koncepcji stosunków międzyludzkich:

- zaczęto zwracać uwagę na problem ludzi w organizacji,
- zwracano uwagę na wzajemne oddziaływanie kierowników i pracowników,
- zwracano uwagę na problematykę stylów kierowania,
- zaczęto przedstawiać koncepcje motywacji pracowników – np. koncepcja Maslowa,
- podkreślano znaczenie relacji pomiędzy kierownictwem a pracownikami,
- dużo uwagi przywiązywano do godnego traktowania pracownika,
- uznawano pogląd, że ludzie są największą wartością dla firmy.

Szkoła behawioralna – kierunek stosunków międzyludzkich

Elton Mayo (1880 – 1949)

- Jego najważniejsze badania prowadzone były w Hawthorne Works w stanie Illinois, od 1924 roku.



Badania Eltona Mayo w Hawthorne Works

- Pierwotnym celem pracy było zbadanie wpływu różnych poziomów oświetlenia na wydajność pracy pracowników.
- Robotników podzielono na dwie grupy: 1) grupa doświadczalna oraz 2) grupa kontrolna
- Grupa doświadczalna była narażona na różne (lepsze) natężenia światła, podczas gdy grupa kontrolna pracowała z dotychczasowym natężeniem światła.
- Mayo był zaskoczony, ponieważ odkrył, że wyższy poziom światła w grupie eksperymentalnej spowodował **wzrost produktywności obu grup!**
- Ku zaskoczeniu odkrył, że wraz z ***obniżaniem*** się poziomu światła w grupie eksperymentalnej, produktywność w obu grupach **nadal rosła!**
- Natężenie światła nie było bezpośrednio związane z wydajnością grupy i coś innego musiało przyczynić się do wyników!
- Mayo kontynuował swoje badania w kolejnych latach.

Badania Eltona Mayo w Hawthorne Works

- kolejnym eksperymentem objęto sześć pracowników - Mayo zmieniło warunki ich pracy i monitorował, w jaki sposób zmiana warunków pracy wpływa na wydajność pracowników.
 - zmiany te obejmowały: zmiany w godzinach pracy, przerwach na odpoczynek, oświetleniu lub temperaturze.
 - przed wdrożeniem wszystkich zmian skonsultowano się z pracownikami i wyjaśniono im warunki eksperymentu,
 - wyniki wykazały, że gdy warunki były lepsze, zwiększyła się produktywność pracowników
- Po długim czasie trwania eksperymentu warunki pracy pracowników powróciły do warunków sprzed rozpoczęcia eksperymentu i...
- ...niespodziewanie wydajność pracowników wzrosła do poziomów wyższych niż przed i w trakcie eksperymentów!
- Połączenie wyników uzyskanych w trakcie eksperymentu i po jego zakończeniu (wzrost wydajności pracowników po powrocie do pierwotnych warunków pracy) skłoniło Mayo do stwierdzenia, że pracownicy są motywowani **psychologicznymi warunkami pracy** w stopniu większym niż fizyczne warunki pracy. [EX-5]

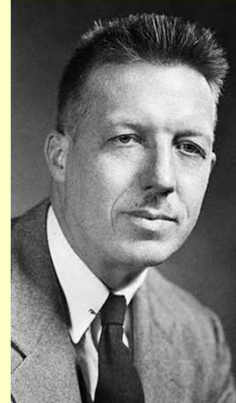
Badania Eltona Mayo w Hawthorne Works

- Mayo stwierdził, że następujące stany psychiczne mają wpływ na motywację pracowników:
 - Zainteresowanie pracownikami - motywację pracownika można zwiększyć, wykazując zainteresowanie pracownikami.
 - Praca w zespole - praca zespołowa może zwiększyć motywację pracownika, ponieważ pozwala na nawiązanie silnych relacji zawodowych i zwiększa zaufanie między pracownikami.
 - społeczne aspekty pracy - pracownicy są motywowani społecznym aspektem pracy, poprzez socjalizację w trakcie pracy i poza nią.
 - uznawanie pracowników - pracownicy są motywowani uznaniem, bezpieczeństwem i poczuciem przynależności do organizacji.
 - komunikacja - pracownicy są zmotywowani poprzez dobre relacje robocze i komunikację z przełożonymi.
- Naukowe zarządzanie wskazywało, iż należy motywować pracowników oferując im nagrody pieniężne (podwyżki wynagrodzeń, premie itp.) za wykonanie pracy. Eksperymenty Hawthorne'a pokazują jednak, że motywacja jest bardziej skomplikowana.
- **Efekt Hawthorne** jest zjawiskiem psychologicznym, które powoduje poprawę ludzkich zachowań lub wyników w wyniku zwiększonej uwagi ze strony przełożonych/menedżerów.

Szkoła behawioralna – kierunek stosunków międzyludzkich

Douglas McGregor (1906 – 1964)

- Przedstawił on **teorię X i teorię Y**, które odzwierciedlają dwa skrajne zespoły poglądów menedżerów na temat ich pracowników.



Teoria XY Douglasa McGregora

- W swojej teorii Douglas McGregor przedstawił dwa odmienne poglądy na temat podejścia menedżerów do kierowania ludźmi, postrzegania ludzkiej natury, podejścia do pracy, obowiązków i podejmowania nowych wyzwań przez pracowników.
- **Zgodnie z teorią X** menedżerowie postrzegają swoich pracowników jako niechętnie odnoszących się do swoich obowiązków, charakteryzujących się negatywnym i niechętnym podejściem do swoich zadań, dążących do unikania pracy, nowych wyzwań i odpowiedzialności:
 - człowiek nie lubi pracy i w miarę możliwości będzie jej unikał,
 - człowieka trzeba zmuszać lub przekupywać aby podjął należyte wysiłki,
 - ludzie wolą by nimi kierowano, pragną unikać odpowiedzialności, pragną głównie bezpieczeństwa. Ich ambicje są niewielkie,
 - człowiek jest motywowany głównie przez pieniądze i podejmuje pracę głównie z obawy o zabezpieczenie materialne,
 - aby pracownicy wykazali zaangażowanie trzeba ich kontrolować oraz stosować system kar. Najczęściej i tak wykonują oni swoje zadania źle.

Teoria XY Douglasa McGregora

- **Zgodnie z teorią Y** menedżerowie postrzegają swoich pracowników jako pozytywnie nastawionych do pracy i swoich zadań, skłonnych do samodzielnego podejmowania nowych wyzwań i nie wymagających rygorystycznej kontroli ze strony szefa:
 - praca jest niezbędna dla rozwoju człowieka i jest naturalną częścią jego życia, ludzie nie wykazują wrodzonej awersji do pracy,
 - człowiek interesuje się swoją pracą i w odpowiednich warunkach może się nią cieszyć,
 - samodyscyplina wewnętrzna pracownika jest bardziej skuteczna niż rygor zewnętrzny,
 - człowiek sam kieruje się w stronę akceptowalnych i jasno określonych celów. Potrafi w sposób nowatorski rozwiązać wyznaczone zadania,
 - dla pracownika największym motywatorem jest możliwość samorealizacji i rozwoju swoich umiejętności i osobowości,
 - ludzie lubią podejmować wyzwania i przyjmują odpowiedzialność za swoje czyny,
 - ludzie nie są głupi, ale w złych warunkach organizacyjnych ich możliwości intelektualne są wykorzystywane tylko częściowo.
- Kiedy kierownik przyjmuje perspektywę X to rzeczywiście pracownicy przyjmują taką postawę wobec wykonywanej pracy i wykonują tylko tyle, aby otrzymać wynagrodzenie. Kiedy kierownik przyjmuje perspektywę Y pracownicy angażują się w swoją pracę i przekraczają własne ograniczenia, a współpraca jest pozytywnie odbierana przez obie strony.

Trening menedżerski 5

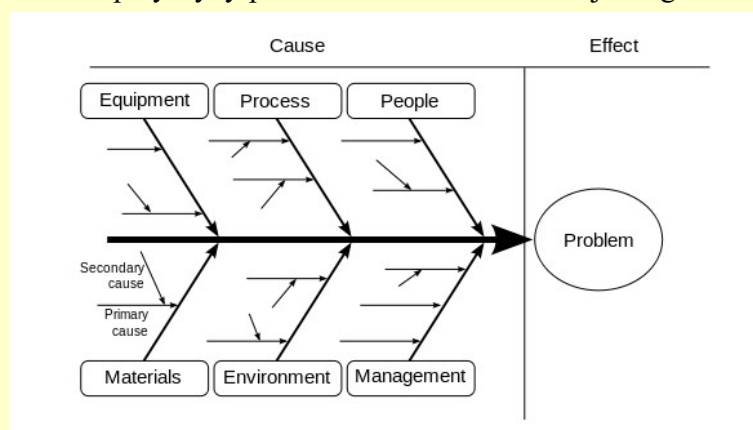
Kierownik zespołu – nadzorca czy partner?

Wykres Ishikawy

- Wykres Ishikawy, znany także jako diagram ryby (lub rybich ości) to metoda opracowana przez japońskiego profesora Kaoru Ishikawę. Służy ona do identyfikacji możliwych przyczyn określonego problemu o złożonym i wieloaspektowym charakterze. Struktura gotowego diagramu przypomina kształtem szkielet ryby – stąd pochodzi nazwa wykresu.
- Zgodnie z założeniami diagram jest przydatny do analizy przyczyn problemu i wyszczególnieniu jego najistotniejszych obszarów, nad którymi należy popracować i poszukać usprawnień i udoskonaleń.
- Procedura zastosowania tej metody obejmuje 4 kroki:
 - Krok 1:** w miejscu symbolizującym głowę ryby wpisuje się określony **problem**
 - Krok 2:** na końcach żeber szkieletu wpisuje się wszystkie możliwe kategorie (grupy) przyczyn problemu. Wśród kategorii najczęściej wyróżniane są:
 - człowiek – grupa przyczyn społecznych związanych z ludźmi
 - maszyna – grupa przyczyn technicznych związanych z maszynami, wyposażeniem
 - stosowane metody/procedury – grupa przyczyn organizacyjnych, związanych z metodami zarządzania
 - kierownictwo – grupa przyczyn związana z pracą kierownictwa
 - otoczenie – grupa przyczyn zewnętrznych, pochodzących z otoczenia

Wykres Ishikawy

- Krok 3:** na końcach „ości” biegnących od żeber zapisywane są konkretne przyczyny problemu zaliczane do danej kategorii



- Krok 4:** Tak przygotowany diagram służy do dalszej pracy, obejmującej m.in. analizę relacji pomiędzy przyczynami problemu oraz formułowanie problemów do rozwiązania.

Podejście ilościowe

- Wyrosło z potrzeb związanych z prowadzeniem II wojny światowej.
- W celu rozwiązywania złożonych problemów sztuki wojennej zaczęto wtedy tworzyć zespoły badań operacyjnych i wykorzystywać metody matematyczne i statystyczne do optymalizacji działań.
- Po skończeniu wojny zauważono, że badania operacyjne są przydatne również do rozwiązywania problemów pojawiających się w przemyśle.

Ilościowa teoria zarządzania

- Koncentruje się na **opracowywaniu modeli matematycznych**.
- Model matematyczny jest **uproszczonym przedstawieniem systemu**, procesu lub relacji.
- Stosowane do określania najlepszych sposobów organizacji pracy (np. ilość pracowników)
- Pozwalają na symulację rzeczywistości i ograniczenia kosztów (np. symulacje kolizji samochodów).

Podejście ilościowe

Zarządzanie operacyjne

- Techniki zarządzania operacyjnego zajmują się wspomaganiem organizacji (decyzji) w bardziej efektywnym wytwarzaniu produktów lub usług
- można je zastosować do szerokiej gamy problemów.

Metody te są stosowane w takich dziedzinach, jak np.:

- planowanie finansowe,
- programowanie produkcji,
- opracowywanie strategii wdrażania nowych wyrobów,
- planowanie programów doskonalenia siły roboczej,
- utrzymywanie zapasów na optymalnym poziomie.
- Rozwój podejścia ilościowego w zarządzaniu był możliwy dzięki dynamicznemu rozwojowi maszyn liczących i techniki.
- Należy pamiętać, że podejście ilościowe **nie jest w stanie w pełni wyjaśnić** czy przewidzieć ludzkich zachowań w organizacjach

Podjęcia integrujące

starają się integrować dorobek klasyków zarządzania.

Można wyróżnić tu dwa podejścia:

Podjęcie systemowe

- W kierunku systemowym organizację traktuje się jako jednolity, celowy system, złożony z wzajemnie powiązanych części.
- Kierownicy w swoich działaniach nie mogą ograniczać się do tradycyjnego schematu organizacyjnego.
- Muszą uwzględniać znaczenie wzajemnych stosunków z ludźmi, komórkami i jednostkami organizacyjnymi oraz otoczeniem.
- Warunkiem sprawnego zarządzania jest dynamiczny i wzajemnie powiązany charakter organizacji i zadań kierowniczych, a także umiejętność łączenia dobrej organizacji z odpowiednim kierowaniem ludźmi.
- W podejściu tym zaczęto zwracać uwagę na **efekt synergii** – współpraca i wzajemne oddziaływanie odrębnych działów w organizacji prowadzą do większej ich efektywności, niż gdyby każdy działał w oderwaniu od innych.

Podjęcia integrujące

starają się integrować dorobek klasyków zarządzania.

Można wyróżnić tu dwa podejścia:

Podjęcie sytuacyjne

- Podejście to zrodziło się z analizy efektywności wykorzystania koncepcje głównych szkół zarządzania w sytuacjach rzeczywistych.
- Poszukiwano wyjaśnień, dlaczego metody bardzo skuteczne w jednej sytuacji zawodzą w innej. Zwolennicy kierunku systemowego uważają, że dlatego, bo sytuacje, w których je stosowano się różnią.
- Zgodnie z tym kierunkiem **nie ma stałych rozwiązań, dobrych w każdych warunkach.**
- Zadaniem kierownika jest ustalenie, która metoda w danej sytuacji, w określonych warunkach i w danym czasie najlepiej posłuży do osiągnięcia przyjętych celów.
- **Zarządzanie to sztuka**, umiejętność analizy sytuacji oraz każdorazowego dostosowywania rozwiązania do sytuacji.

„Lean management” (konceptcja oszczędnego, odchudzonego zarządzania)

- Polega na **obniżaniu kosztów** poprzez usuwanie zbędnych obszarów i integrację procesu produkcyjnego poprzez ścisłą współpracę dostawców z odbiorcami.
- Punktem wyjścia do powstania i upowszechnienia tej metody były obserwacje wskazujące działalność produkcyjną lub usługową przedsiębiorstw przebiega częstokroć w warunkach nadmiernej ilości powierzchni produkcyjnych, budynków, maszyn, zasobów ludzkich..
- Zarządzanie oparte na metodzie „lean management” zakłada „odchudzanie” przedsiębiorstwa poprzez **wprowadzenie głębokich zmian** w zakresie działalności, strukturze majątku, sposobach organizacji pracy oraz w sferze dobow, selekcji i szkolenia personelu.

„Lean management” (konceptcja oszczędnego, odchudzonego zarządzania)

- Niezbędnym narzędziem są tutaj „dywestycje”, oznaczające dobrowolne lub wymuszone ograniczenie dotychczasowego zakresu działalności przedsiębiorstwa poprzez pozbycie się (sprzedaż), lub zaprzestanie określonej działalności (wycofanie się, likwidację).
- W ramach tej metody wykorzystuje się szereg przedsięwzięć, jak np.:
 - decentralizację zarządzania,
 - wdrażanie przedsięwzięć restrukturyzacyjnych, czy rozwojowych,
 - optymalizację procesów wytwórczych, pomocniczych i usługowych,
 - metodę just-in-time,
 - outsourcing.

Benchmarking

- To metoda porównywania własnych rozwiązań z najlepszymi firmami po to, by doskonalić się poprzez uczenie się od innych i wzorowanie się na sprawdzonych już efektywnych rozwiązaniach.
- Ważnym elementem tej metody jest **wybór firmy wzorcowej**. Może być nią lider rynkowy lub konkurent, osiągający dużo lepsze wyniki niż nasze przedsiębiorstwo.
- **Benchmarking ogólny** obejmuje wykorzystanie najlepszych rozwiązań w zakresie ogólnego zarządzania
- **Benchmarking funkcjonalny** obejmuje wykorzystanie najlepszych rozwiązań w odniesieniu do poszczególnych funkcji organizacji np.
 - planowania strategicznego, marketingu, produkcji, zarządzania zasobami ludzkimi.
- **Benchmarking wewnętrzny** polega na przejmowaniu efektywnych rozwiązań przez określony wydział, dział czy departament z innych komórek tego samego przedsiębiorstwa.

Corporate Social Responsibility (CSR) Społeczna odpowiedzialność biznesu

- Koncepcja zgodnie z którą firmy w trakcie swojego funkcjonowania dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy
- Zakłada nie tylko spełnianie wymogów formalnych i prawnych, ale **dodatkowo** inwestycje w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska i relacje z interesariuszami.
- Działania z zakresu CSR obejmują najczęściej następujące sfery:
 - **sferę gospodarczą**: uczciwa konkurencja, transparentność przy zawieraniu umów, uwzględnianie wpływ gospodarki na społeczeństwo,
 - **sferę środowiskową**: bezpieczeństwo środowiska przy produkcji (szkody, wypadki, ryzyko), kontrola emisji substancji, użycie zasobów odnawialnych.
 - **wewnętrzną sferę społeczną**: prawa pracownicze, zabezpieczenie emerytalne, BHP, poszanowanie standardów pracy, równości szans,
 - **zewnętrzną sferę społeczną**: uznanie potrzeb i interesów społeczności.
 - **sferę zarządzania korporacyjnego**: ochrona praw udziałowców/inwestorów, kodeks etycznego biznesu, ograniczenie korupcji, utrzymanie transparentności i odpowiedzialności w procesie podejmowania decyzji w zarządzaniu.

Total Quality Management (TQM) – kompleksowe zarządzanie jakością

- Oznacza ustawiczne doskonalenie procesów w organizacji prowadzących do wysokiej jakości wyrobów i usług.
- Następuje tu nastawienie kultury organizacji na zadowolenie klientów przez zastosowanie zintegrowanego systemu narzędzi, metod i szkoleń prowadzących do uzyskiwania stałej poprawy na każdym stanowisku pracy.
- Wykorzystywana jest tu **metoda kaizen**, co oznacza poszukiwanie w firmie wszelkich, choćby najdrobniejszych usprawnień w najróżniejszych dziedzinach (nie kończące się poszukiwanie doskonałości)

Customer Relationship Management (CRM) – zarządzanie relacjami z klientami

- Analizowanie działalności wszystkich działów przedsiębiorstwa z punktu widzenia tworzenia korzyści zapewnianych klientowi.
 - Nastawienie na maksymalizację przychodów od klientów i jednocześnie zwiększenie ich zadowolenia.
- Oznacza projektowanie i doskonalenie procesów, struktur organizacyjnych, instrumentów i kwalifikacji pracowników w celu poprawy i utrzymania korzystnych relacji z klientami.
- Firma stara się tu dokładnie identyfikować potrzeby, zwyczaje i upodobania klientów oraz utrzymywać wysoki poziom ich lojalności
- Zakres wykorzystania CRM obejmuje m.in.:
 - mierzenie efektów i kosztów w zakresie marketingu i sprzedaży oraz współpracy z poszczególnymi klientami (poszukiwanie klientów kluczowych),
 - nabywanie i ciągłą aktualizację i wykorzystywanie wiedzy o potrzebach klientów, ich motywacjach, preferencjach i zachowaniu.

Customer Relationship Management (CRM) – zarządzanie relacjami z klientami

- Wybrane narzędzia CRM:
 - Systemy informatyczne - szybki dostęp do kompleksowej informacji o kliencie i jego aktywności,
 - Standaryzacja procesu obsługi klienta.
 - Wielokanałowa i powtarzalna komunikacja z klientem.
 - Prowadzenie elektronicznych centrów dydaktyzujących oraz informacyjno-szkoleniowych,
 - Serwis i komunikacja on-line.
 - Obsługa reklamacji.
 - Zbieranie, przetwarzanie i propagowanie informacji marketingowych wewnątrz i na zewnątrz firmy.
 - Zaangażowanie klienta jako prosumera.

Strategia (metoda) STP

- Celem tej strategii jest zdefiniowanie i określenie działań promocyjnych skierowanych do **grup docelowych klientów** firmy.
- Pozwala ona skoncentrować działania na mniejszym fragmencie rynku i przez to zmniejszyć koszty (i jednocześnie zwiększyć skuteczność) dotarcia do finalnych odbiorców produktów i usług.
- Składa się z 3 kolejnych kroków:
 1. **Segmentacja rynku (Segmenting)**
 - podział wszystkich potencjalnych nabywców na rynku na kilka oddzielnych grup, których cechy istotnie odróżniają ich od innych grup, są to m.in.: określone potrzeby, upodobania, zachowania oraz dochody. Na przykład na rynku past do zębów można wyróżnić grupy, takie jak:
 - grupa młodych kobiet, która z pasty korzysta dla ładnego i zdrowego uśmiechu,
 - grupa osób w średnim wieku, używających pasty dla zapobiegania próchnicy,
 - osoby starsze, które pragną zapobiegać chorobom dziąseł.

Strategia STP

2. Wybór segmentów docelowych (Targeting)

- z wyodrębnionych segmentów wybiera się te, które są najatrakcyjniejsze dla firmy pod względem określonych kryteriów, np. opłacalności, tempa wzrostu rynku.
- Możliwe są tu następujące wybory:
 - **koncentracja jednosegmentowa** – gdy firma spośród wielu segmentów decyduje się skierować swoją ofertę tylko na jeden z nich, np. firma Volkswagen w USA nastawiona jest na produkcję tylko małych samochodów osobowych,
 - **specjalizacja selektywna** – gdy firma wybiera pewną liczbę segmentów, co najmniej 2, z których każdy jest dla niej atrakcyjny i odpowiada jej celom i zasobom. Np. firma Nivea produkuje oddzielnie kosmetyki dla 3 dużych segmentów rynku: dzieci, kobiet oraz mężczyzn,
 - **specjalizacja produktowa** – firma koncentruje się na sprzedaży jednego produktu, który oferuje w kilku segmentach, np. producent mikroskopów sprzedaje je do uniwersytetów, szpitali, laboratoriów, agencji rządowych itd.
 - **specjalizacja rynkowa** – firma koncentruje się na maksymalnie pełnej obsłudze jednego segmentu rynku, np. firma dostarczająca pełną gamę produktów i usług dla laboratoriów uniwersyteckich – sprzęt, odczynniki, serwis sprzętu, szkolenia pracowników.
 - **pełne pokrycie rynku** – firma usiłuje zaspokajać potrzeby wszystkich grup klientów, np. Microsoft dostarcza oprogramowanie dla klientów indywidualnych, szkół, małych i dużych przedsiębiorstw, instytucji publicznych itd.

Strategia STP

3. Pozycjonowanie oferty rynkowej (Positioning)

- sprowadza się do określenia jakie produkty będą kierowane na poszczególne segmenty oraz w jaki sposób będzie kreowana przewaga konkurencyjna w poszczególnych segmentach rynku,
- wśród metod budowania przewagi konkurencyjnej można wyróżnić np. w wysoką jakość, niską cenę, najlepszą obsługę, przywiązanie do tradycji, personalizację oferty, szeroki zasięg geograficzny, działania dystrybucyjne, serwis i szereg innych czynników.

Burza mózgów

- Burza mózgów jest metodą heurystyczną, służącą do twórczego rozwiązywania problemów
- Pozwala ona zwiększyć efektywność grupowego rozwiązywania problemów i dojścia do właściwego rozwiązania.
- Problem do rozwiązania powinien być ściśle zdefiniowany, żeby grupa uczestników dobrze go rozumiała. Grupa powinna wyznaczyć jedną osobę, która będzie prowadzić burzę mózgów i zapisywać podawane pomysły na tablicy tak, aby wszyscy je wiedzieli.
- *„Pamiętajcie, potrzebujemy tak wiele pomysłów jak tylko jest to możliwe – im będą bardziej śmiałe, tym lepiej i pamiętajcie – nie dokonujemy żadnej oceny”*
- Napływające pomysły powodują, iż jeden pomysł staje się inspiracją dla kolejnego i w ciągu trwania burzy mózgów może pojawić się ten, nadający się na rozwiązanie problemu.

Burza mózgów

- Twórca metody, Alex Osborn sformułował cztery zasady, które warunkują i maksymalizują efektywne przeprowadzenie burzy mózgów:
 1. **Wykluczenie krytyki** – negatywne uwagi dotyczące pomysłów muszą być pozostawione na okres późniejszy
 2. **Popieranie pomysłowości** – im bardziej śmiałe pomysły, tym lepiej. Łatwiej jest coś złagodzić niż później rozwinąć
 3. **Zachęcanie do tworzenia wielu pomysłów** – im większa liczba pomysłów, tym większa jest szansa na uzyskanie wartościowego rozwiązania
 4. **Zachęcanie do łączenia i ulepszania pomysłów** – uczestnicy powinni proponować w jaki sposób pomysły innych osób mogą zostać połączone w celu stworzenia dalszych, nowych pomysłów.
- Krytyka następuje dopiero po zakończeniu burzy mózgów i służy do wyboru pomysłów pasujących do rozwiązania początkowo wyznaczonego problemu.
- Często wybrane pomysły poddaje się dyskusji lub ocenie eksperckiej (zewnętrznej). Taka metoda w większości przypadków prowadzi do skutecznego rozwiązania problemu.

Trening menedżerski 6

„Najważniejszy jest klient”

Outsourcing

- Outsourcing - metoda, która sprowadza się do **zawężenia zakresu zadań przedsiębiorstwa i** powierzenia ich wykonywania **partnerowi zewnętrznemu**.
- Idea outsourcingu zakłada, że **dla prawie każdej** funkcji, obszaru, procesu realizowanych w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa można znaleźć alternatywę w postaci usług oferowanych przez **zewnętrzne, wyspecjalizowane przedsiębiorstwa**
- Główne rodzaje outsourcingu:

outsourcing forma przekazania działalności	Outsourcing kapitałowy	Outsourcing kontraktowy
	stała współpraca z podmiotem powiązanym kapitałowo i właścicielsko	stała współpraca z podmiotem niezależnym kapitałowo
wydziałanie działań	Wydziałanie kapitałowe stworzenie na bazie kadrowej, infrastrukturalnej, organizacyjnej i kapitałowej nowego podmiotu zależnego, który rozpoczyna samodzielny byt rynkowy; świadczy on usługi jednostce macierzystej, jak również podmiotom zewnętrznym.	Wydziałanie kontraktowe likwidacja dotychczas realizowanej funkcji w przedsiębiorstwie i nawiązanie sformalizowanej współpracy z zewnętrznym, niezależnym dostawcą, który zapewnia realizację zadań; możliwość częściowego transferu kadry i innych zasobów do dostawcy.
zlecenie działań	Zlecenie kapitałowe zakup udziałów lub akcji w firmie świadczącej wymagane usługi lub realizującej określone zadania; w efekcie następuje przejęcie kapitałowe i powstanie podmiotu zależnego.	Zlecenie kontraktowe nawiązanie współpracy z niezależnym kapitałowo i właścicielsko dostawcą, który rozpoczyna realizację określonej funkcji.

Cechy outsourcingu

- Rekomendacja do stosowania w stosunku do tych obszarów firmy, **które nie są uznawane za obszary kluczowe**, w podstawowy sposób decydujące o przewadze rynkowej firmy.
 - stosowany w odniesieniu do obszarów uzupełniających
- Nastawiony na budowanie trwałych relacji partnerskich z dostawcami, które pozwalają dzielić się zarówno korzyściami, jak i ryzykiem ze współpracy.
 - Nie jest to zwykła relacja dostawca-odbiorca (umowa-zlecenie), lecz układ partnerski, w którym obie strony są mocno osadzone.
- Dwukierunkowa wymiana zasobów i informacji dotyczącej wzajemnej współpracy, koordynacji działań i zaufania.
- Długoterminowy charakter.
- Przeniesienie odpowiedzialności za realizację funkcji na dostawcę
- Sformalizowanie współpracy na podstawie pisemnej umowy (kontraktu).

Korzyści z wykorzystania outsourcingu

Korzyści strategiczne:

- skoncentrowanie się przedsiębiorstwa na działalności kluczowej i rozwijanie kluczowych kompetencji,
- dostęp do zasobów lub umiejętności, których przedsiębiorstwo nie posiada w swojej strukturze lub na które go nie stać,
- bezinwestycyjny rozwój niektórych sfer przedsiębiorstwa - dostawca usługi sam inwestuje w technologię.

Korzyści ekonomiczno-finansowe:

- ograniczenie kosztów realizacji funkcji (ograniczenie zatrudnienia i zasobów)
- zamiana kosztów stałych w zmienne
- zwiększenie przychodów firmy związane z koncentracją na kluczowej działalności
- uzyskanie dodatkowych przychodów w przypadku wydzielenia funkcji.

Korzyści z wykorzystania outsourcingu

Korzyści organizacyjno-kadrowe:

- wyzwolenie wewnętrznych zasobów i czasu kierownictwa,
- zmniejszenie ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej,
- korzystny wpływ na wielkość zatrudnienia (? sprawa kontrowersyjna),
- odchudzenie struktury organizacyjnej,
- uproszczenie struktur i procedur organizacyjnych.

Korzyści prawne:

- przeniesienie na dostawcę odpowiedzialności za realizację funkcji,
- poczucie bezpieczeństwa związane z trwałością współpracy z dostawcą zewnętrznym.

Korzyści techniczno-technologiczne:

- poprawa jakości realizacji funkcji,
- redukcja czasu wykonania usług,
- dostęp do zasobów technologicznych.

Korzyści z wykorzystania outsourcingu

Korzyści motywacyjne:

- upowszechnienie myślenia i działania ekonomicznego,
- rozwijanie przedsiębiorczości,
- większa motywacja do pracy,
- większe zadowolenie i komfort psychiczny w prowadzeniu firmy.

Korzyści rynkowe (pośrednie!!!):

- poprawa pozycji konkurencyjnej,
- zdobycie nowych klientów,
- zwiększenie udziału w rynku,
- zróżnicowanie lub wzbogacenie oferty,
- wzrost zadowolenia i satysfakcji dotychczasowych odbiorców.

Zagrożenia związane z wykorzystaniem outsourcingu

Zagrożenia strategiczne:

- przekazanie na zewnątrz obszarów związanych z kluczowymi kompetencjami, budową przewagi konkurencyjnej firmy macierzystej i/lub charakteryzujących się wyjątkową rentownością,
- trudności związane z ponownym włączeniem przekazanej na zewnątrz działalności do struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa,
- niebezpieczeństwo przenikania poufnych informacji poza strukturę organizacji.

Zagrożenia rynkowe:

- ograniczenie lub utrata tożsamości rynkowej firmy, co związane jest z zacieraniem jego indywidualnych cech charakterystycznych w wyniku przekazania zbyt szerokiego zakresu funkcji lub obszarów działalności wykonawcom zewnętrznym,
- trudności z zapewnienia oryginalności własnych wyrobów poprzez zakup półproduktów, komponentów lub usług powszechnie dostępnych na rynku.

Zagrożenia związane z wykorzystaniem outsourcingu

Zagrożenia ekonomiczno-finansowe:

- wysokie obciążenia finansowe w momencie rozpoczęcia współpracy,
- uzależnienie od kondycji finansowej firmy usługowej,
- trudności w osiągnięciu spodziewanego poziomu obniżenia kosztów i wzrostu efektywności funkcjonowania przede wszystkim z powodu wzrostu cen usług stosowanych przez firmy zewnętrzne,
- możliwość poniesienia znacznych kosztów w przypadku zmiany firmy usługowej.

Zagrożenia motywacyjne:

- poczucie braku stabilności zatrudnienia i zagrożenia utratą pracy wśród kierownictwa i pracowników firmy macierzystej,
- ograniczenie kreatywności własnych pracowników poprzez wykorzystanie zewnętrznych pomysłów i rozwiązań.

Zagrożenia związane z wykorzystaniem outsourcingu

Zagrożenia organizacyjno-kadrowe:

- trudności w wypracowaniu prawidłowej współpracy pomiędzy firmą macierzystą i usługową, często z uwagi na niską lojalność partnerów,
- oportunistyczna postawa wykonawcy zlecenia, obejmująca brak aktywności i zaangażowania w realizację przyjętych zadań zgodnie z oczekiwaniami zlecniodawcy,
- brak możliwości pełnego wykorzystania zdolności i kreatywności osób zatrudnionych w firmach zewnętrznych z powodu możliwości bezpośredniego oddziaływania,
- negatywne społeczne skutków zastosowania tej metody związane z redukcją personelu w przypadku wydzielenia obszaru działalności.

Zagrożenia związane z wykorzystaniem outsourcingu

Zagrożenia techniczno-technologiczne:

- realizacja obsługi zewnętrznej nie odpowiadająca ustalonym parametrom, np. zrealizowana w niewłaściwym terminie, w obniżonej jakości, czy w niewłaściwej ilości,
- zbyt małe nakłady firmy usługowej na unowocześnienie aparatu produkcyjnego, brak dostatecznej troski o rozwój produktu lub usługi, zaniedbania w szkoleniu personelu czy niedostateczne starania o redukcję kosztów,
- niekontrolowany odpływ informacji oraz know-how z przedsiębiorstwa za pośrednictwem zwalnianego personelu,
- wydzielenie określonych obszarów działalności i przekazanie ich na zewnątrz może utrudnić lub uniemożliwić czerpanie z nich nowej wiedzy i doświadczeń.

Umowa outsourcingowa jako podstawa współpracy partnerskiej

- Ważnym elementem każdego układu outsourcingowego staje się umowa, regulująca zakres czynności będących przedmiotem usługi, a także prawa i obowiązki stron.
- Pełni ona ważną rolę:
 - przed nawiązaniem współpracy,
 - w trakcie współpracy,
 - w przypadku wystąpienia nieprawidłowości i konieczności dochodzenia swoich roszczeń przez jedną ze stron.
- umowa „outsourcingu” nie występuje w polskim systemie prawnym,
- z prawnego punktu widzenia jest to najczęściej umowa-zlecenie (na podstawie KC)
- wymaga ona formy pisemnej (dla celów dowodowych!)

Przygotowanie umowy

- w teorii zwraca się uwagę, iż projekt kontraktu powinien być przygotowany przez **przedsiębiorstwo macierzyste** przed przystąpieniem do negocjacji,
- w praktyce jednak wiele firm outsourcingowych proponuje zawarcie kontraktu według standardowych umów na świadczone przez siebie usługi i niechętnie je zmienia (ew. warunki mogą podlegać negocjacjom).
- Należy pamiętać, że umowa outsourcingu powinna zawierać w sobie dwie perspektywy – aktualny stan interesów i relacji pomiędzy stronami oraz ich stan przyszły (w perspektywie wielu cykli interesów)
- umowa outsourcingu, pomimo swojego ogólnego schematu ramowego musi zawierać wiele specyficznych zapisów, charakterystycznych dla wydzielanego obszaru lub funkcji....

Ramowy schemat umowy outsourcingowej

Lp.	Element umowy	Charakterystyka elementu
1	Określenie stron umowy	stronami umowy są najczęściej przedsiębiorcy. Właściwe określenie stron jest istotne z punktu widzenia choćby roszczeń finansowych mających źródło w umowie.
2	Opis przedmiotu i zakresu usługi	w umowie muszą znaleźć się szczegółowe zapisy dotyczące przedmiotu i zakresu świadczonych usług.
3	Termin rozpoczęcia świadczenia usług oraz sposób realizacji obsługi	w umowie należy określić termin rozpoczęcia świadczenia usług. Strony określają również odpowiedni sposób wykonywania umowy, w tym przede wszystkim kwestie dotyczące organizacji i logistyki współpracy między stronami, zapewniającej realizację umówionych zadań. Istotne jest również określenie prawa do kontrolowania procesu.
4	Przekazanie i własność dokumentacji	opis procedur związanych z przekazaniem oraz własnością dokumentacji w procesie świadczenia usługi outsourcingowej.
5	Wynagrodzenie za usługę	kontrakt powinien precyzyjnie określać warunki i procedury fakturowania oraz dokonywania płatności.
6	Współdziałanie stron	umowa outsourcingowa leży w grupie umów partnerskich i do jej wykonania konieczne jest współdziałanie stron. W umowie strony powinny przewidzieć obowiązek współpracy i współdziałania przy jej wykonywaniu oraz konsekwencje niewykonania obowiązków.
7	Czas trwania umowy / wypowiedzenie	umowy outsourcingowe należą z reguły do umów długoterminowych. Mogą być zawarte na czas określony, bądź na czas nieograniczony, z klauzulą dotyczącą okresu wypowiedzenia i wzajemnych rozliczeń między stronami w tym przypadku. W tym punkcie określa się też możliwość oraz warunki bezzwłocznego zerwania umowy.
8	Zmiany umowy	kontrakty zawierane na dłuższy czas, dotyczące niestandardowych usług zwykle wymagają regularnych renegotjacji i zmian. Opisany jest tu sposób, w jaki jedna ze stron może zainicjować renegotjacje oraz w jaki druga strona powinna zareagować.

Lp.	Element umowy	Charakterystyka elementu
9	Poufność / bezpieczeństwo	umowa powinna określać procedury i zabezpieczenia związane z poufnością i bezpieczeństwem danych przekazanych w procesie świadczenia usługi. Mogą one być związane z danymi osobowymi, poufnymi informacjami komercyjnymi, danymi na temat dostawcy, informacjami mającymi wpływ na cenę akcji nabywcy i inne. W umowie określa się konsekwencje majątkowe w przypadku złamania poufności.
10	Spory	w każdej umowie należy przewidzieć możliwość wystąpienia spornych sytuacji. W kontrakcie można zawrzeć klauzule dotyczące polubownego załatwienia sprawy między partnerami. Strony mogą również wyrazić zgodę na sąd polubowny.
11	Odwołanie do innych przepisów	stanowi odwołanie do kodeksu cywilnego i innych przepisów prawa polskiego w odniesieniu do spraw nieuregulowanych umową.
12	Ważność / wykonalność częściowa	obie strony muszą uzgodnić, jaka będzie reakcja na sytuację, w której dostawcy nie uda się właściwie wykonać zadań określonych w umowie.
13	Prawo właściwe	strony mogą poddać swe stosunki w zakresie zobowiązań umownych wybranemu przez siebie prawu, jeżeli pozostaje ono w związku ze zobowiązaniem. Jeżeli strony nie dokonały wyboru prawa, zobowiązanie podlega prawu państwa, w którym strony w chwili zawarcia umowy mają siedzibę lub miejsce zamieszkania.
14	Oryginały umowy	określenie formy oraz liczby egzemplarzy kontraktu wraz z rozdysponowaniem ich między stronami umowy.
15	Podpisy	podpisy stron (osób upoważnionych). Brak podpisu lub podpis złożony przez osobę nieuprawnioną może pociągać za sobą nieważność umowy. W celu ograniczenia niepewności z tym związanej należy otrzymać wypis z rejestru z oznaczeniem organu lub osób uprawnionych do reprezentacji oraz sposobu reprezentacji. Podpisujący umowę pełnomocnik powinien legitymować się notarialnym pełnomocnictwem.
16	Załączniki	załączniki do umowy, występujące w zależności od zakresu zlecenia oraz potrzeb, powinny być poświadczone za zgodność z oryginałem. Mogą regulować szczegółowe problemy współpracy.

Analiza umów outsourcingowych

- analiza umów outsourcingowych może być dokonywana z dwóch punktów widzenia:

**analiza elementów
formalnych umowy**

*analiza pod kątem
występowania
poszczególnych
elementów umowy*

**analiza treści
zapisów umowy**

*analiza jakości
zapisów umownych
i ich konsekwencji dla
obu stron umowy*

Należy pamiętać, że **umowy w ramach outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego** powinny zawierać szereg specyficznych zapisów dla tego obszaru obsługi zewnętrznej; oto niektóre z nich:

- powinny **zostać wskazane kompetencje**, na podstawie których podmiot wykonuje usługi outsourcingu rachunkowości bądź doradztwa podatkowego. Może to być informacja o wpisie na listę doradców podatkowych bądź posiadaniu certyfikatu księgowego, z podaniem numeru oraz podstawy prawnej uzyskanych uprawnień,
- powinien zostać szczegółowo określony **zakres przedmiotowy umowy**, a więc jak najdokładniejsze określenie przedmiotu i zakresu umowy. Należy tu zdawać sobie sprawę, że dla pewnych rodzajów czynności istnieje obowiązek lub oczywista wyгода **wykonywania ich w przedsiębiorstwie macierzystym**.
- **Z powodu „pustych” umów tego obszaru nie będziemy analizować!**

- **określenie obowiązków stron kontraktu:**
- obowiązki **firmy zewnętrznej** dotyczą przede wszystkim:
 - świadczenia usług według najwyższej staranności, terminowo,
 - zgodnie z prawem i zasadami etyki,
 - prowadzają się do zachowania w tajemnicy wszystkich okoliczności, związanych z wykonywaniem zlecenia.
- obowiązki **firmy macierzystej** są związane przede wszystkim:
 - z dokładnością i sumiennością działania,
 - terminowością współpracy z biurem rachunkowym .
- W umowie należy przede wszystkim skonkretyzować **terminy oraz sposoby przekazywania** przez klientów faktur lub zapisów księgowych oraz informacji uzupełniających wiedzę o zdarzeniach gospodarczych w przedsiębiorstwie macierzystym; ważne jest również przekazywanie informacji przez biuro rachunkowe dla klienta.

- określenie wysokości i sposobu rozliczania wynagrodzenia za realizowane usługi:
- różnorodne sposoby ustalania wynagrodzenia :
 - **wynagrodzenie określone ryczałtowo**, a więc w postaci określonej, stałej kwoty za pewien zakres wykonywanych usług, która jest niezależna od takich parametrów, jak ilość dokumentów, przychody, czy dochody przedsiębiorstwa.
 - **procentowe ustalenie ceny** za obsługę w zakresie prowadzenia ewidencji rachunkowej firmy, czego podstawą może być wielkość dochodów lub przychodów przedsiębiorstwa macierzystego. Stawka taka waha się przeważnie w granicach od 0,5% do 1,5% kwoty przychodów.
 - **system mieszany**, który określa wynagrodzenie w sposób procentowy, nie mniej niż pewna kwota ryczałtowa.
 - dodatkowo, biura rachunkowe mogą wprowadzić **pewne dodatkowe opłaty ryczałtowe**, na przykład opłatę za każdy zaksięgowany dokument źródłowy, lub ryczałt za czynności związane ze sprawami pracowniczymi, które obejmują rozliczenie wynagrodzeń oraz sporządzenie deklaracji ZUS.

- dodatkowo powinny zostać określone takie elementy, jak:
 - **system bonifikat i rabatów** (np. zawieszenie działalności gospodarczej),
 - **przesłanki w zakresie renegotiacji cen** (inflacja? nowy pracownik? transakcje zagraniczne? „wejście” w VAT?),
 - ewentualne koszty lub odszkodowania związane z rozwiązaniem współpracy.
- określenie **odpowiedzialności** biur rachunkowych i kancelarii podatkowych za czynności wykonywane w ramach umowy:
 - odpowiedzialność za zobowiązania podatkowe,
 - odpowiedzialność cywilna (wzmianka o posiadaniu aktualnego ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej biura),
 - odpowiedzialność z mocy przepisów KKS,
 - odpowiedzialność na gruncie prawa bilansowego,
 - odpowiedzialność dyscyplinarna (doradcy podatkowi),
 - odpowiedzialność etyczna i moralna ;)

Trening menedżerski

Analiza umów outsourcingowych

- W ramach analizy przeprowadzimy identyfikację **zapisów formalnych** oraz **analizę treści** prawdziwych (!) kontraktów outsourcingowych zawieranych przez biura rachunkowe z klientami z sektora MSP na podstawie zaproponowanych dalej list kontrolnych... (listy kontrolne)
- lista kontrolna składa się z dwóch części:
 - formalnych elementów umowy (określamy, czy dany element występuje, czy nie?)
 - analizy treści (analizujemy treść i jej konsekwencje dla stron umowy)
- oto wykaz elementów analizowanych przy użyciu list kontrolnych:

Formalne elementy umowy:

- Data zawarcia umowy, miejsce zawarcia umowy
- Określenie stron umowy
- Określenie przedmiotu umowy
- Wskazanie uprawnień biura rachunkowego do świadczenia usług
- Oświadczenie biura rachunkowego o posiadaniu (aktualnego?) ubezpieczenia OC
- Określenie wynagrodzenia za usługę
- Określenie sposobu przekazania dokumentacji
- Określenie terminu rozpoczęcia współpracy
- Określenie czasu trwania umowy
- Określenie zasad poufności danych
- Określenie sposobów postępowania po rozwiązaniu umowy
- Metody rozwiązywania sporów pomiędzy stronami
- Wskazanie pełnomocnictwa dla biura
- Określenie sposobów rozwiązania umowy
- Odwołania do innych przepisów prawa
- Określenie liczby egzemplarzy umowy wraz z ich rozdziałem między stronami
- Załączniki, aneksy
- Miejsce na podpisy stron

Analiza treści umowy outsourcingowej

- Analiza treści umowy outsourcingowej dokonywana na podstawie zaproponowanych list kontrolnych obejmuje 4 obszary:
 - aspekty organizacyjne współpracy,
 - obowiązki biura rachunkowego,
 - obowiązki klientów,
 - zakres odpowiedzialności dostawcy outsourcingowego i jej ograniczenia (wyłączenia).

Analiza treści - aspekty organizacyjne

- kto do kogo dostarcza dokumenty?
- terminy dostarczenia dokumentacji
- terminy wykonania usługi przez biuro
- miejsce przechowywania dokumentacji
- określenie sposobów dostępu do dokumentacji
- co się dzieje z dokumentacją po zakończeniu współpracy?

Analiza treści - obowiązki biura

- Prowadzenie prac ze starannością i terminowo, zgodnie z prawem
- Zobowiązanie do zachowania poufności danych i informacji o kliencie
- Informowanie klienta o pomyłkach w przekazywanej dokumentacji
- Informowanie o wysokości zobowiązań podatkowych
- Analiza formalna dokumentów
- ew. inne obowiązki biura....

Analiza treści - obowiązki klienta

- Stosowanie się do wskazówek i zaleceń biura
- Prowadzenie ewidencji sprzedaży
- Zasięganie z własnej inicjatywy informacji o wysokości zobowiązań podatkowych
- Zawiadomienie US o zawartej umowie i jej rozwiązaniu
- Właściwe pod względem formalnym i rachunkowym dokonywanie operacji gospodarczych
- Informowanie o zmianach wpływających na zobowiązania podatkowe
- Terminowe dostarczanie dokumentów do biura
- Prowadzenie kasy firmy i sporządzanie raportów kasowych
- Prowadzenie spraw bankowych i finansowych firmy
- Terminowe wpłaty zobowiązań podatkowych
- Przeprowadzenie min. raz w roku inwentaryzacji i zapoznanie z jej wynikami biura rachunkowego
- Ustalanie stawek VAT dla prowadzonej działalności
- ew. inne obowiązki klienta....

Analiza treści - odpowiedzialność biura

- Odpowiedzialność za szkody z tytułu ujawnienia poufnych informacji
- Odpowiedzialność za szkody wynikłe z niewykonania zobowiązań umownych
- Odpowiedzialność za prowadzenie księgi w sposób wadliwy

Analiza treści - wyłączenia odpowiedzialności

- za niedopełnienie wymaganych formalności związanych z prowadzeniem firmy
- za niepłacenie lub nieterminowe płacenie podatków
- za wpisy do ksiąg dokonywane przez inne osoby
- za szkody wynikłe z naruszenia zasad umowy
- za działania podjęte na podstawie nierzetelnych lub wadliwych dokumentów
- za termin rozliczeń w przypadku zbyt późnego dostarczenia dokumentów

Zadania dla zespołów

- rozdajmy umowy outsourcingowe...
- w zespołach proszę dokonać analizy formalnej i analizy treści otrzymanych umów w oparciu o przedstawione listy kontrolne
- **Techniczne zasady ćwiczeń:**
 - proszę wpisać **skład zespołu** oraz **numer** analizowanej umowy na pierwszej stronie listy kontrolnej
 - na ostatniej stronie (ew. na dodatkowej kartce) proszę napisać:
 - czy podpisalibyście daną umowę (tak, czy nie?)
 - jeśli nie - jakie zmiany i warunki chcielibyście wprowadzić do umowy lub co wykreślić z dotychczasowych wyników?
 - każda grupa prezentuje krótko na środku swoje spostrzeżenia
 - **czy ta umowa może być podstawą do kształtowania partnerskich relacji pomiędzy stronami?**
 - **NIE piszemy na umowach - PROSZE**