

# Wstęp

Punktem wyjścia rozdziału 1., *Metodyka analizy i projektowania systemów zarządzania procesowego*, jest omówienie istoty podejścia procesowego oraz charakterystyka procesu zarządzania w ujęciu modelowym.

W rozwinięciu rozdziału dominują dwa zagadnienia:

- jedno to koncepcja wieloaspektowej diagnozy systemów zarządzania procesowego (wraz ze schematem postępowania badawczego),
- drugi to propozycja metodyki projektowania systemów zarządzania procesowego.

Metodyka badań diagnostycznych została przedstawiona w formule uniwersalnej, a jej etapy są następujące:

- określenie struktury i wag kryteriów oceny,
- przeprowadzenie oceny sprawdzającej,
- ustalenie przedziałów hierarchicznych na skali wartościującej,
- oznaczenie kategorii systemu zarządzania.

Prezentowana koncepcja uwypukla potrzebę stosowania podejścia wielokryterialnego. Podejście to ma zdecydowaną przewagę merytoryczną nad podejściami jednokryterialnymi, stąd postulat wiązania poszczególnych kryteriów oceny w układ komplementarny. Jest to problem ilościowego i rodzajowego doboru kryteriów oceny oraz ich agregacji.

Bardzo ciekawą i oryginalną propozycją jest metodyka projektowania systemów zarządzania procesowego. Metodyka ta stanowi znaczący wkład w rozwój projektowania organizatorskiego.

W ramach tej metodyki zostały przedstawione etapy projektowania systemów zarządzania procesowego: opis dziedziny zarządzania, projektowanie konfiguracji procesów zarządzania, projektowanie pragmatyki procesów zarządzania, projektowanie instrumentów procesów zarządzania, analiza efektywności procesów zarządzania, doskonalenie systemów zarządzania procesowego.

Na podkreślenie zasługuje również wskazanie praktycznych wytycznych, na użytek badań empirycznych. Prezentowany rozdział w istotnym zakresie wzbogaca wiedzę z dziedziny systemów i metod zarządzania.

W rozdziale 2., *Analiza i projektowanie wybranych referencyjnych systemów zarządzania*, przedstawione zostały podstawowe zagadnienia dotyczące istoty

analizy i projektowania referencyjnych systemów zarządzania. Autorzy rozszerzyli dominujące w literaturze rozumienie systemów referencyjnych powiązane z rozwiązaniami informatycznymi, także na inne obszary zarządzania. Takie podejście wydaje się uzasadnione, gdyż firmy informatyczne sprzedając rozwiązania informatyczne traktują system referencyjny tylko jako instrument efektywnego wdrażania systemów informatycznych. Konieczne jest uzupełnienie tego czysto instrumentalnego podejścia o zdefiniowanie wzorców – modeli referencyjnych – dla pozostałych aspektów rozpatrywania systemów zarządzania: celowościowego, podmiotowego, strukturalnego i funkcjonalnego. W kolejnym podrozdziale prezentowany jest przegląd źródeł pozyskiwania wzorców referencyjnych na potrzeby modelowania i doskonalenia zarządzania w organizacjach.

W drugiej części rozdziału zostały opisane cztery charakterystyki założeń strukturalnych dla różnorodnych referencyjnych systemów zarządzania. Pierwszy opisany został referencyjny system zarządzania wiedzą, będący zestawem najlepszych praktyk, wzorcowych rozwiązań organizacyjnych, oraz instrumentów i technik, stosowanych w procesach zarządzania wiedzą jawną i ukrytą w przedsiębiorstwie.

Kolejny podrozdział traktuje o założeniach strukturalnych referencyjnego systemu zarządzania jakością, jest on oparty na założeniach normy ISO 9001, będącej samą w sobie charakterystyką referencyjnego (normatywnego) systemu zarządzania organizacją.

W następnym podrozdziale opisano założenia do budowy referencyjnego systemu zarządzania strategicznego, przedstawione zostało w nim wieloaspektowe podejście do projektowania efektywnych systemów zarządzania strategicznego w obszarach: analizy strategicznej, wdrażania strategii i kontroli strategicznej.

Ostatni podrozdział charakteryzuje założenia referencyjnego systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji, która jest jednym z najcenniejszych zasobów współczesnych przedsiębiorstw. Właściwe zarządzanie bezpieczeństwem informacji jest niezbędne dla ograniczenia ryzyka utraty, wycieku, zniszczenia, niewłaściwego wykorzystania tego zasobu przedsiębiorstwa.

W trzecim rozdziale, *Metody pomiaru zgodności ocen bezpieczeństwa operacyjnego przedsiębiorstwa produkcyjnego*, zostały omówione metody pomiaru zgodności ocen w odniesieniu do bezpieczeństwa operacyjnego przedsiębiorstwa produkcyjnego. Ocena ryzyka prowadzonych operacji, a zwłaszcza zewnętrznych zagrożeń jest często wydawana na podstawie subiektywnych opinii kadry menedżerskiej oraz ekspertów zewnętrznych. Wszędzie tam, gdzie oceny są wydawane przez co najmniej dwie osoby, rodzi się potrzeba stwierdzenia stopnia zgodności tych ocen. Odnotowana rozbieżność jest podstawą weryfikacji całego procesu oceniania, włącznie z weryfikacją kompetencji osób oceniających.

W części teoretycznej rozdziału zaprezentowano metodologię pomiaru zgodności ocen za pomocą tradycyjnych narzędzi, jakimi są współczynniki korelacji rang. Szczególną uwagę zwrócono na przypadek badania zgodności między preferencjami większej ilości osób. Podstawowym miernikiem oceny zgodności na skali porządkowej jest w takich przypadkach współczynnik konkordancji Kendalla. Uwagę zwrócono zwłaszcza na skale słabe, w których dopuszcza się łączenie rang dla ocenianych obiektów. Zaproponowano pewną modyfikację pro-

cedury obliczeniowej współczynnika konkordancji, która znacznie ułatwia obliczenia dla rang wiązanych i może być jednocześnie stosowana w przypadkach uszeregowania mocnych.

W rozdziale zaproponowano interesujący sposób obliczania zgodności ocen, który jest oparty na sumie modułów różnic między wydawanymi ocenami na skali porządkowej o dowolnej rozpiętości (współczynnik wewnętrznej zgodności ocen). Opracowano rzeczywisty rozkład sumy modułów różnic w ocenach dla skal o najczęściej stosowanej rozpiętości. Znajomość tego rozkładu umożliwia weryfikację statystycznej istotności wyników pomiaru zgodności za pomocą proponowanego współczynnika.

Prezentowana metodologia pomiaru zgodności ocen ma niebagatelne znaczenie praktyczne. W części empirycznej rozdziału przedstawiono wyniki pomiaru zgodności ocen kadry menedżerskiej przedsiębiorstwa produkcyjnego. Przedmiotem badań była ocena wpływu zagrożeń na płynną realizację strategii przedsiębiorstwa.

W pierwszej części rozdziału 4., *Analiza systemu zarządzania sferą B+R i jej cechy*, zostały wyjaśnione podstawowe terminy związane z działalnością B+R, składowe sfery badawczo-rozwojowej oraz jej podstawowe cechy. W kolejnym punkcie przedstawiono charakterystykę systemu zarządzania działalnością B+R, w odniesieniu do aspektów: celowościowego, podmiotowego, funkcjonalnego, instrumentalnego i strukturalnego wraz z przykładem ukazującym elementy tego systemu. W całości kształcie działalności przedsiębiorstwa ukierunkowanej na zarządzanie sferą B+R wyodrębniono zasadnicze procesy oraz przedstawiono czynniki determinujące kierunek zarządzania działalnością badawczo-rozwojową. Istotnym zagadnieniem, na które zwrócono uwagę w zarządzaniu sferą B+R jest sposób zorganizowania tej działalności, a przede wszystkim ustalenie zadań komórek organizacyjnych tworzących tę sferę oraz zakresu powiązania działalności B+R ze strategią przedsiębiorstwa.

Ponadto rozdział zawiera syntetyczną charakterystykę działań i modeli kształtowania działalności B+R w międzynarodowych przedsiębiorstwach zaawansowanych technologicznie w warunkach globalizacji, a także ogólną prezentację przedsiębiorstw, które w znaczący sposób angażują swoje siły w sferę B+R (Nestle, Philips, GlaxoSmithKline, Samsung).

W rozdziale 5., *System zarządzania projektami informatycznymi*, zostały omówione zagadnienia dotyczące zarządzania projektami informatycznymi wraz z metodami wspomagającymi ten obszar zarządzania. Dokonano także prezentacji takiego systemu na przykładzie Spółki PKP Informatyka. Pierwsza część opracowania zawiera definicje kluczowych pojęć, charakterystykę podsystemów (tj. zarządzanie zakresem projektu, wymiarowanie projektu, zarządzanie czasem realizacji projektu, zarządzanie zasobami projektu, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie komunikacją, zarządzanie ryzykiem oraz zarządzanie zmianami i jakością) w ramach systemu zarządzania projektami oraz zestawienie metod wykorzystywanych do oceny projektów. Zwrócono uwagę na następujące metody: Earned Value, analizy ryzyka (model kosztowy szacowania poziomu ryzyka, metody sieciowe, drzewa zdarzeń, listy kontrolne, metody eksperckie oraz inne),

oceny pracochłonności i jakości projektu, oceny złożoności oprogramowania, szacowania kosztów oraz oceny niezawodności oprogramowania. Kolejna część prezentuje przegląd różnych metod tworzenia rozwiązań informatycznych tj. model kaskadowy, podejście spiralne, model przyrostowy, metodyka PRINCE oraz inne. W części empirycznej przedstawiono podstawowe elementy systemu zarządzania projektami w Spółce PKP Informatyka.

W rozdziale 6., *Analiza i projektowanie systemu zarządzania reklamą*, przedstawiono istotę systemu zarządzania reklamą. Dokonano również ogólnej charakterystyki systemu zarządzania reklamą. Zwrócono uwagę na jego różnorodne aspekty oraz na podstawowe parametry. W dalszej kolejności przedstawiono istotę analizy oraz metodykę oceny systemu zarządzania reklamą, jak i rozważania na temat metodyki jego oceny. Celem tej analizy jest stworzenie podstaw do realizacji prac projektowych poprzez opracowanie założeń modelowych systemu zarządzania reklamą. Szczególną uwagę zwrócono na najważniejsze kryteria oceny omawianego systemu. Kończącą część opracowania stanowi empiryczna prezentacja systemu zarządzania reklamą na przykładzie Grupy Kapitałowej BROKER FM z siedzibą w Warszawie.

W rozdziale 7., *Analiza systemu zarządzania strukturami sieciowymi*, przedstawiono model systemu zarządzania strukturami sieciowymi, w szczególności charakteryzując aspekt podmiotowy oraz aspekty dynamiczne, w tym relacje sieciowe oraz sposoby koordynacji sieci. Charakterystyka systemu zarządzania strukturami sieciowymi poprzedzona została interpretacją pojęcia sieci i sieciowości oraz zaprezentowaniem analizy sieciowej jako metody badawczej.

Wydaje się, że dobrym punktem wyjścia do analizy systemu zarządzania strukturami sieciowymi było, zgodnie z założeniami analizy sieciowej, przyjęcie podejścia opartego na odmiennej perspektywie badawczej, według której moc wyjaśniająca tkwi nie we właściwościach badanych podmiotów (tj. ich cechach, postawach czy opisach ich zachowań), lecz przede wszystkim w relacjach zachodzących między nimi. Analiza sieciowa jest zatem prezentowana jako uniwersalne narzędzie badawcze mające swoje zastosowanie wszędzie tam, gdzie przedmiotem analizy są wszelkiego rodzaju relacje. Podkreślono szeroki wachlarz możliwości zastosowań analizy sieciowej.

W dalszej części rozdziału 7. zaprezentowana została metodyka analizy systemu zarządzania strukturami sieciowymi, włącznie z określeniem obszaru badawczego, parametrów opisu i analizy struktur sieciowych, jak również etapami tworzenia i rozwoju organizacji sieciowych oraz instrumentami zarządzania wykorzystywanymi w poszczególnych etapach. Proces tworzenia struktur sieciowych zilustrowany został opisem przypadku dotyczącego tworzenia sieci agencji banku BPH. Przedstawiono również instrukcję systemu zarządzania strukturami sieciowymi, wskazując na zasady zarządzania dotyczące różnych aspektów funkcjonowania struktur sieciowych, co w znacznej mierze operacjonizuje charakteryzowany system zarządzania strukturami sieciowymi. W końcowej części rozdziału zaprezentowano przykład wykorzystania analizy sieciowej jako narzędzia badania procesów przepływu wiedzy w organizacji.

Rozdział 8., *Analiza metod zarządzania w procesach negocjacyjnych*, poświęcono metodologicznym aspektom negocjacji gospodarczych. Ogólnym celem prac badawczych było dokonanie analizy możliwości wykorzystania metod zarządzania jako pomocniczych narzędzi procesów negocjacji w firmie. Dla sprawniej realizacji tych procesów konieczne jest bowiem wzbogacenie typowych metod negocjacyjnych (takich jak np. analiza negocjacji, czy metoda BATNA) odpowiednim zestawem instrumentów pomocniczych, a zwłaszcza adaptacja metod zarządzania do potrzeb rozważanego obszaru. Szczegółowe cele badań odnoszą się do poszczególnych zagadnień zawartych w kolejnych fragmentach rozdziału.

Zakres badań obejmował wszelkiego rodzaju procesy negocjacyjne realizowane w firmie, z wyodrębnieniem trzech zasadniczych podprocesów w ogólnym procesie negocjacji, tj.: planowania, prowadzenia i oceny negocjacji. Wzięto pod uwagę zróżnicowanie tych procesów w poszczególnych dziedzinach działalności firmy, takich jak: sprzedaż, zaopatrzenie, zarządzanie zasobami ludzkimi, itp. Obszar badań empirycznych stanowiła działalność handlowa Omega S. A., dużej polskiej firmy z branży IT.

Przedstawiono również propozycję opisu ogólnego procesu negocjacji w kontekście ich różnych interpretacji. Następnie wyodrębniono rodzaje szczegółowych procesów negocjacyjnych w firmie. Z kolei scharakteryzowano narzędzia pomocnicze wykorzystywane w tych procesach. Następnie wskazano możliwości zastosowań metod zarządzania w rozważanym obszarze wraz z oceną ich przydatności. Wreszcie, w ostatniej części opracowania, zaprezentowano na przykładzie firmy informatycznej trzy wybrane metody tego rodzaju (o różnym stopniu ogólności), tj. drzewo celów, analizę SWOT i wykres kompetencji. Przyjęto następujący układ opisu rozważanych narzędzi:

- ogólna charakterystyka metody (cele i zakres zastosowania),
- ujęcie analityczne metody (tok postępowania badawczego, w tym procedury, wzory, modele),
- źródła danych,
- instrukcja (zasady) stosowania,
- przykład zastosowania.

Rozdział 9., *Analiza systemu zarządzania kooperacją handlową w przedsiębiorstwie*, poświęcono kooperacji rozumianej dotychczas jako forma wymiany towarów lub usług pomiędzy wydzielonymi podmiotami (np. spółkami). Wiąże się to ze zmianą sposobu funkcjonowania przedsiębiorstw, które coraz bardziej stają się organizacjami sieciowymi.

Samo pojęcie kooperacji nie jest jednolicie pojmowane ani w literaturze, ani w praktyce gospodarczej. Słownik Języka Polskiego definiuje kooperację jako współpracę między ludźmi lub przedsiębiorstwami w produkcji towarów i usług (S. Dubisz 2003, s. 237). Kooperacja w szerokim tego słowa znaczeniu oznacza działanie wielopodmiotowe, w którym każdy z uczestników liczy się z czynami innych (T. Pszczołowski 1978, s. 106).

Zdefiniowano istotę kooperacji handlowej przeprowadzając charakterystykę wybranych form kooperacji, a także określając cechy i cele związków kooperacyjnych. Szczególną uwagę zwrócono na klastry i struktury sieciowe jako współ-

czesne formy kooperacji/partnerstwa przedsiębiorstw.

Opisano współczesne systemy zarządzania kooperacją, zaczynając od charakterystyki opisu systemowego. Szczególną uwagę poświęcono metodykom diagnostycznym systemu zarządzania. Scharakteryzowano metody i techniki szczegółowe wykorzystywane w systemie zarządzania dokonując przeglądu współczesnych koncepcji i metod zarządzania przedsiębiorstwem. Dokonano także wyszczególnienia outsourcingu i franchisingu jako szczególnych form kooperacji. W ramach analizy systemu zarządzania diagnozowanego przedsiębiorstwa, metodyka badań zakładała analizę systemu faktycznego przedsiębiorstwa (opis struktury organizacyjnej, powiązań funkcjonalnych, przedmiotowych i podmiotowych), opis układów i podsystemów składających się na system zarządzania (ERP, system logistyki).

Rozdział 10., *Analiza systemu zarządzani zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, omawia potrzebę przeprowadzania analizy zasobów ludzkich przedsiębiorstwa. Wypływa ona z konieczności ciągłego doskonalenia obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście zadań organizacji. Stąd też niezbędne jest badanie stanu oraz struktury zatrudnienia, jak również kondycji systemu zarządzania zasobami ludzkimi w aspekcie funkcjonalnym, instytucjonalnym i instrumentalnym.

W rozdziale przedstawiono istotę systemu zarządzania zasobami ludzkimi i systematyzację narzędzi analizy systemu zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa. Zaproponowano metodę analizy zasobów ludzkich przedsiębiorstwa w sześciu podstawowych obszarach badawczych. Omówiono także kierunki badań nad zasobami ludzkimi współczesnych przedsiębiorstw. Zagadnienia efektywnego wykorzystania potencjału wiedzy pracowników oraz opracowanie narzędzi pomiaru i oceny poziomu jej zastosowania w praktyce funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw stanowią główne wyzwania dla dalszych badań w obszarze zasobów ludzkich.

W rozdziale 11., *Analiza i projektowanie systemu oceniania pracowników w przedsiębiorstwie*, przedstawiono kierunki analizy oraz metodykę projektowania systemu oceniania pracowników w przedsiębiorstwie. W pierwszej części rozdziału dokonano przeglądu podstawowych pojęć, takich jak ocena, proces oraz system oceniania pracowników.

W szczególności wymieniono cechy oceny oraz wymogi, które powinien spełniać wzorcowy proces oceniania pracowników. Wskazano również na czynniki determinujące projekt systemu oceniania pracowników w przedsiębiorstwie. Są to czynniki: organizacyjne (rodzaj działalności, wielkość organizacji, cele strategiczne przedsiębiorstwa, techniki zarządzania, poziom kierowania), społeczno-kulturowe (styl kierowania, autorytet oceniających, poziom wymagań), kadrowe (np. wiek pracowników), ekonomiczno-finansowe oraz prawne.

Zgodnie z koncepcją A. Stabryły, określając system oceniania pracowników omówiono jego aspekty: celowościowy, podmiotowy, strukturalny, funkcjonalny i instrumentalny, przy czym trzy pierwsze aspekty stanowią statyczne ujęcie systemu, a dwa pozostałe – dynamiczne. Aspekt celowościowy przedstawia cele stosowania systemu oceniania pracowników w danej organizacji. Aspekt pod-

miotowy wskazuje na decydentów, określa ich role i zadania w systemie oceniania pracowników. Natomiast aspekt strukturalny prezentuje konfigurację, elementy systemu oceniania pracowników, zaś aspekt funkcjonalny definiuje system oceniania w ujęciu procesowym, wskazuje na zasady i przebieg realizacji tego procesu. Z kolei aspekt instrumentalny prezentuje zbiór technik oceniania pracowników.

W dalszej części rozdziału wskazano możliwe do zastosowania kierunki analizy systemu oceniania pracowników oraz ustalono kryteria oceny tego systemu. Rozdział kończy propozycja metodyki projektowania systemu oceniania pracowników, która obejmuje następujące fazy: diagnozę istniejącego systemu oceniania pracowników, opracowanie projektu systemu oceniania pracowników, implementację systemu oceniania pracowników do praktyki przedsiębiorstwa, monitorowanie systemu oceniania pracowników.

Rozdział 12. *Analiza instrumentów motywacyjnych naczelnych organów nadzoru i zarządzania w spółkach handlowych.* Zjawiska kryzysowe, które wystąpiły w latach 2008-2009 w znacznym stopniu powodowane były nieprawidłowościami nadzoru korporacyjnego, w tym przede wszystkim w instytucjach finansowych. Natomiast fakt, że pomimo błędów w zarządzaniu tymi instytucjami, ich kierownictwo, bez względu na osiągnięte wyniki w dalszym ciągu utrzymało wysokie wynagrodzenia i nagrody, sprawił, że systemy motywacyjne naczelnych organów zarządzania stały się przedmiotem zainteresowania publicznego, a także naukowych badań i analiz. Dodatkowym źródłem zainteresowania tymi problemami w Polsce jest to, że zbyt wysokie wynagrodzenia członków naczelnych organów nadzoru i zarządzania są traktowane jako dowód nadmiernego rozwarstwienia społeczeństwa. Motywowanie naczelnych organów władzy w spółkach handlowych stanowi istotne zagadnienie teorii i praktyki nadzoru korporacyjnego. Niedoskonałości mechanizmów i systemów tego nadzoru przejawiają się bowiem przede wszystkim w nieprawidłowym wynagradzaniu menedżerów. Podstawowym objawem nadużyć menedżerów jest naruszenie przez nich zasad wynagradzania.

Celem rozdziału jest opis i wstępna analiza podstawowych instrumentów motywacyjnych naczelnych organów nadzoru i zarządzania – rady nadzorczej i zarządu w spółkach handlowych. Dokonano tego na przykładzie spółek akcyjnych.

Uwzględnienie instrumentów motywacyjnych naczelnych organów wszystkich rodzajów spółek handlowych nie jest możliwe w ramach jednego rozdziału. Dlatego też przedmiotem rozważań jest rekrutacja oraz wynagrodzenia w spółce akcyjnej traktowanej jako reprezentatywny przykład spółki handlowej. Bierze się przy tym pod uwagę spółkę działającą w dwupoziomym systemie nadzoru korporacyjnego. Przedmiotem analizy są instrumenty motywacyjne rady nadzorczej, członków zarządu spółki oraz dyrekcji przedsiębiorstwa. Ze względu na wieloznaczność interpretacji, jako podstawę teoretyczną analizy przyjęto teorię agencji, teorię kosztów transakcyjnych oraz koncepcję stanowiącą ich syntezę, czyli teorię kontraktów niekompletnych.

Wyniki badań teoretycznych, jak i przegląd przykładów wskazują, że trudno jest oceniać instrumenty motywacyjne za pomocą kryteriów ekonomicznych. We

wstępnych badaniach istotniejszą rolę odgrywają kryteria społeczne, szczególnie w odniesieniu do spółek z udziałem Skarbu Państwa oraz spółek publicznych. W tym ostatnim przypadku, a także w odniesieniu do spółek niepublicznych, ocena wynikająca z potrzeb egalitaryzmu nie odgrywa roli dominującej. Wyniki badań wskazują również na konieczność przeprowadzenia w Polsce badań empirycznych mających na celu ocenę ekonomicznej efektywności instrumentów motywacyjnych najwyższych organów spółek handlowych.

W pierwszej części rozdziału 13., *Analiza metod zarządzania czasem w przedsiębiorstwie*, scharakteryzowano pokrótce specyfikę zarządzania czasem w przedsiębiorstwie. Szczególną uwagę zwrócono na jego znaczenie w rozwoju gospodarczym. Dla celów niniejszej analizy przyjęto tezę, że jednym z istotnych warunków wpływających na wzrost efektywności gospodarowania jest racjonalne wykorzystanie czasu. To czas określa ramy, które wypełniają konkretną treścią podmioty gospodarcze oraz poszczególne jednostki tworzące nowe wartości i warunki dla własnego rozwoju. W tej części zaprezentowano również koncepcję systemu zarządzania czasem w przedsiębiorstwie wraz z podaniem propozycji jego wielokryterialnej oceny. W drugiej części rozdziału przedstawiono dychoomiczny podział metod zarządzania czasem, a następnie opisano ważniejsze z nich. Ze względu na ograniczone ramy tej pracy analizie poddano wybrane, mniej znane szerszemu ogółowi czytelników, specyficzne metody zarządzania czasem. Szczególnie wiele miejsca poświęcono analizie ekonomiczno-organizacyjnej i analizie produktywności (MAE), metodzie oceny efektywności realizacji działań, strategicznej karcie wyników (BSC) oraz metodzie konkurowania czasem (TBM) w kontekście doskonalenia zarządzania czasem. Wspomniano również oraz scharakteryzowano istotę wczesnych i współczesnych metod wytwarzania wykorzystujących kompresję czasu, a więc metody: JIT, Kanban, Workflow, Lean Production, QRM oraz Polca.

W rozdziale przedstawiono kompleksowy wewnętrznie spójny system zarządzania czasem, który w swym zakresie obejmuje system klasyfikacyjny warunków i czynników efektywnego wykorzystania czasu, jak również zawiera metody i techniki zarządzania nim w przedsiębiorstwie. Posługując się tymi narzędziami kadra kierownicza i pracownicy mogą planowo organizować systemy czasu w przedsiębiorstwie, sterować procesami wytwórczymi oraz kształtować te przemiany według własnych wyobrażeń.

W rozdziale 14., *Analiza i projektowanie systemu outsourcingu dla potrzeb racjonalizacji zatrudnienia*, podjęto problematykę analizy i projektowania systemu zarządzania współpracą w outsourcingu personalnym. Wyszczególnione zostały przede wszystkim cele tego systemu, podmioty, które w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa – zleceniodawcy odpowiedzialne są za podejmowanie decyzji w tym systemie, procesy oraz instrumenty wykorzystywane w poszczególnych procesach. Jako główny cel prezentowanego systemu wyróżniono efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich. Osiągnięcie tego celu uzależniono zasadniczo od zapewnienia dostępu do wykwalifikowanych pracowników zewnętrznych, uzależnienia kosztów utrzymania i rozwoju pracowników od skali działania oraz ograniczenia ryzyka nadmiernego zatrudnienia, związanego z nowymi inwesty-

cjami. Każdy z tych kierunków działań został uszczegółowiony w przedstawionym klasyfikatorze celów systemu outsourcingu personalnego. Wśród stanowisk kierowniczych zaangażowanych w realizację zadań w prezentowanym systemie wyróżniono: kierownika pionu personalnego, kierowników jednostek, w których angażuje się pracowników zewnętrznych, kierownika jednostki odpowiedzialnej za rozwój kadr zleceniodawcy, koordynatora odpowiedzialnego za reprezentowanie interesów zleceniodawcy wobec usługodawcy, kierowników komórek rozliczania kosztów działalności oraz rozliczeń z kontrahentami.

Na szczególną uwagę zasługuje charakterystyka głównych procesów realizowanych w ramach outsourcingu, do których zaliczono zwłaszcza rozpoznawanie rynku usług w obszarze zasobów ludzkich, nawiązanie współpracy z usługodawcą, ocenę wykonania zleconych usług, procesy wprowadzania zmian w umowie, realizacji zobowiązań wobec usługodawcy, a także rozwiązanie umowy. W końcowej części rozdziału przedstawiono instrumenty stosowane w poszczególnych procesach. Wśród podstawowych scharakteryzowano wykorzystywane podczas rozpoznawania rynku usług zapytanie o informacje, stosowane w procesie nawiązywania współpracy z usługodawcą zapytanie ofertowe, następnie umowę z usługodawcą, której zasadniczą część stanowi gwarancja jakości świadczonych usług SLA, a także stosowane arkusze oceny realizacji zleconych usług, arkusze oceny pracowników, sporządzane na tej podstawie raporty oraz stosowane w rozliczaniu transakcji sprawozdania z wykonania zleconych zadań. W poszczególnych częściach tego rozdziału uwzględniono także ogólne wytyczne dotyczące oceny wyróżnionych obszarów współpracy.

Rozdział 15. *Strategiczna analiza łańcucha wartości*. W tradycyjnym łańcuchu klient stanowił jego ostatnie ogniwo, zaś w nowym podejściu poznawanie źródeł i gotowość tworzenia wartości dla klienta otwiera proces tworzenia (redefinicji) łańcucha. Należy dodać, że współczesna koncepcja łańcucha wartości uwzględnia także oczekiwania innych interesariuszy organizacji, w tym akcjonariuszy.

Współczesne łańcuchy wartości wymuszają wiele zmian w sposobie zarządzania. Przede wszystkim przesuwają uwagę z funkcji taktycznej na funkcję strategiczną, a także skupiają się na poszukiwaniu podejść i metod podnoszących jego sprawność pod względem jakości, kosztów, czasu.

Warte odnotowania są także zmiany systemu pomiaru efektywności modelu łańcucha wartości. Obok tradycyjnych wskaźników rentowności sprzedaży, zwrotu z inwestycji, udziału w rynku, znaczenia nabierają wskaźniki oceniające relacje partnerskie z dostawcami, jakość, redukcję złożoności procesów, czy szybkość działania.

Badania przeprowadzone w 60-ciu przedsiębiorstwach pozwoliły na zidentyfikowanie następujących praktyk, którym można nadać znaczenie strategiczne:

- skupienie na celach biznesowych,
- redukcowanie złożoności,
- badanie łańcucha wartości jako całości,
- odchudzanie łańcucha wartości – zasada ta dotyczy wszystkich ogniw łańcucha,
- określanie odpowiedzialności za poszczególne działania,

- podejmowanie próby zarządzania talentami.

W rozdziale skupiono się na wybranych problemach analizy strategicznej łańcucha wartości, jak:

- przesłanki tworzenia łańcucha wartości,
- ewolucja modelu łańcucha wartości,
- metodyka analizy strategicznej łańcucha wartości,
- funkcje kluczowych kompetencji w tworzeniu wartości,
- tendencje kształtujące model łańcucha wartości w przyszłości.