

Arkadiusz **KAZURA**

ANALIZA NOWOCZESNYCH FORM ZARZĄDZANIA

Streszczenie : W artykule zaprezentowano opis i charakterystykę wybranych form zarządzania, takich jak: menedźer wiedzy, kaizen, reengineering, controlling, benchmarking, lean management, outsourcing, TQM. Formy te stanowią podstawę wiedzy z zakresu organizacji i zarządzania. Mogą one przyczynić się do skutecznej realizacji zadań i celów firmy.

1. WSTĘP

W ostatnich latach w świecie biznesu miały miejsce dwie istotne zmiany, które wymagają od firmy większej elastyczności i szybkości działania. Zmienił się odbiorca, który stał się coraz bardziej wymagający. Chce on produktu zaspokajającego jego indywidualne potrzeby. Gdy jego oczekiwania nie zostaną spełnione bez wahania zmieni swojego dostawcę. Zmienia się konkurencja, która przez wiele lat miała charakter oligopolu kilku dużych i grona mniejszych firm. Duże firmy dyktowały warunki konkurencji, a małe musiały się do tego dostosować. Wraz z nowoczesnym marketingiem i logistyką, błyskawicznym przepływem informacji dzięki sieciom komputerowym oraz nowym wzorcom konkurowania, przestała obowiązywać zasada: "żyj i daj żyć innym". Firmy atakują się nagle i bez ostrzeżenia. Globalizacja rynków dała możliwość szybkiego wchodzenia na rynki niespodziewanych konkurentów, a strategie dywersyfikacji - powstanie nowych. Nowa rzeczywistość wymaga od firm nie tylko szybkiego rozwiązywania problemów i wykorzystania szans, ale również stałego doskonalenia oraz wprowadzania nowoczesnych form zarządzania. Kluczem do sukcesu firmy jest zatem zarówno jak najszybsze i najlepsze zaspokajanie potrzeb klienta, jak i samodoskonalenie, unowocześnianie swoich struktur organizacyjnych, otwartość na zmiany. W niniejszym artykule przedstawiono kilka wybranych form zarządzania: menedźer wiedzy, kaizen, reengineering, controlling, benchmarking, lean management, TQM.

2. MENEDŻER WIEDZY

Zjawisko odchodzenia doświadczonych pracowników z firmy nie musi być dla niej problemem, ale staje się nim w momencie, gdy pracownik wraz ze swoimi podręcznymi rzeczami zabiera również zdobytą wiedzę i doświadczenia. W pewnym sensie możemy powiedzieć, że firma jest miejscem, w którym dzięki zgromadzeniu ludzi i kapitału powstaje wiedza. Wiedza coraz częściej staje się elementem walki konkurencyjnej.

W nowoczesnych firmach informacje powinny być dostępne jak największej części pracowników. Wykorzystuje się w tym celu 3 środki przekazywania wiedzy:

- środki technologiczne,
- systemy informatyczne,
- szkolenia.

Elementy te właściwie powiązane tworzą środowisko wiedzy.

Wiadomości, które są potrzebne dla nowoczesnego funkcjonowania firmy muszą być nie tylko właściwie przekazywane, ale także odpowiednio wyselekcjonowane.

Źródła informacji można podzielić na:

- wiadomości uzyskane od firm oferujących swoje usługi,
- wiadomości, do których trzeba dotrzeć samemu.

Największym problemem dla przepływu wiedzy w firmie jest człowiek - im bardziej unikatowymi umiejętnościami dysponuje tym ważniejszy staje się dla firmy.

W celu wprowadzenia zarządzania wiedzą w firmie należy:

- wybrać odpowiedzialną osobę na stanowisko menedżera wiedzy,
- określić dziedziny wiedzy dla właściwego funkcjonowania firmy,
- zdefiniować wewnętrzne i zewnętrzne źródła wiedzy,
- stworzyć schemat gromadzenia i dostępu do wiedzy,
- wybrać odpowiedni system informatyczny,
- starać się przekazywać wiedzę wszystkim pracownikom.

Firma, która nie nadaje odpowiedniego znaczenia problematyce zarządzania wiedzą, będzie prawdopodobnie coraz gorzej radziła sobie w zmiennej rzeczywistości. Nie zdoła właściwie kumulować doświadczeń, obserwować otoczenia i sprawnie w nim funkcjonować. Pozostanie w tyle w dziedzinie nowych rozwiązań informatycznych, a jej kultura będzie tolerowała egoistów i ludzi skupiających się jedynie na własnym sukcesie.

Przy zarządzaniu wiedzą powstaje konieczność stworzenia nowej funkcji, jaką jest menedżer wiedzy. W strukturze zajmuje on wysokie, samodzielne stanowisko albo podlega menedżerowi ds. technologii informacyjnych czy menedżerowi ds. zasobów ludzkich.

Zasadniczą rolą menedżera wiedzy jest zarządzanie procesem pozyskiwania, a następnie dystrybucji i wykorzystywania wiedzy w ramach organizacji.

Do jego obowiązków należą:

- tworzenie i dbanie o rozwój środowiska wiedzy w firmie,
- bycie głównym orędownikiem pozyskiwania wiedzy i uczenia się pracowników,
- tworzenie infrastruktury wiedzy poprzez rozwijanie jednostek zajmujących się badaniami i rozwojem, magazynowaniem informacji (bazy danych, biblioteki), budowaniem środków dotarcia do wymaganych wiadomości (np. sieci komputerowe) oraz pozyskiwaniem ich z zewnątrz (np. poprzez kontakt ze światem nauki).

Menedżer wiedzy nie jest alfą i omegą, ale powinien umożliwić zainteresowanym dotarcie do odpowiednich źródeł informacji.

Bogate, stale uzupełniane archiwa tworzone są w kwaterach głównych wielkich koncernów. Korzystać z nich mogą przedstawiciele wszystkich oddziałów. Niektóre zachodnie firmy dysponują międzynarodowymi sieciami ekspertów, którzy mają obowiązek pracować zarówno na rzecz przedstawicielstw, jak i ich klientów (jeśli zajdzie taka potrzeba).

3. KAZEIN CZYLI EFEKTY NISKIM KOSZTEM

Kaizen – to japońskie słowo, które oznacza nowy kierunek w zarządzaniu. Jest pojęciem nadrzędnym w japońskim modelu zarządzania. Oznacza ono poszukiwanie w przedsiębiorstwie wszelkich, choćby najdrobniejszych usprawnień w najróżniejszych dziedzinach. Istota *kaizen* jest prosta i jasna - stałe doskonalenie, angażujące każdego pracownika.

Filozofia *kaizen* to specyficznie japońska metoda, ale w dobie globalizacji nie można lekceważyć możliwości jej zastosowania w innych krajach. *Kaizen* to dokonywanie w przedsiębiorstwie ciągłych, nawet drobnych zmian, usprawnień. Może występować w różnych formach, ale zawsze ma na celu: zmniejszenie kosztów wytwarzania, skrócenie czasu

poszczególnych operacji i procesów, najlepsze wykorzystanie materiałów, urządzeń i personelu, przy jednoczesnym podnoszeniu jakości, niezawodności procesów i wydajności.

Proces myślenia w *kaizen* jest zorientowany na proces oraz sposób zarządzania, a nie na ocenę ludzi poprzez wyniki jakie osiągają. W tym procesie wprowadzanie zmian w wykonywanej pracy polega na podtrzymywaniu stanu istniejącego oraz jego doskonaleniu. Podtrzymywanie wiąże się z przestrzeganiem technologii oraz standardów wykonania. Doskonalenie sprowadza się do działań związanych z poprawą istniejących standardów. Zadaniem kierownictwa jest przede wszystkim zapewnienie pracownikom możliwości spełnienia wymogów poprzez instruowanie, szkolenie czy motywowanie.

Doskonalenie w Japonii jest rozumiane odmiennie niż w krajach zachodnich. Dzieli się je na innowacje (tu jest zbieżne z naszą kulturą) oraz *kaizen*. Innowacje oznaczają duże zmiany przeprowadzane przez kierownictwo średniego i naczelnego szczebla. *Kaizen* to małe usprawnienia dokonywane przy zachowaniu *status quo* - ten system doskonalenia praktycznie nie występuje poza Japonią. *Kaizen* wiąże się z kontrolą jakości, statystyczną kontrolą procesów, ideą kół jakości, sterowaniem jakością i wreszcie z zarządzaniem przez jakość.

W Stanach Zjednoczonych, jak i w Europie nie jest ważny wkład człowieka w pracę, a wynik. Osiąganie słabych wyników oznacza obniżenie statusu oraz płacy. Z tego między innymi wynika trudność w przenoszeniu japońskich metod na grunt europejski - kierownictwo nie widząc szybkich efektów skutecznie ogranicza możliwości stosowania. Tymczasem problem tkwi w mentalności - celem jest osiągnięcie szybkiego wyniku, a nie doskonalenie organizacji. Kierownictwo dużych firm chce robić wielkie i szybkie postępy poprzez drogie innowacje, zamiast doskonalić wyrób stopniowo. Japończycy stosują takie właśnie podejście i oferują produkty doskonałe pod względem wykonania, które w obecnej chwili nie odbiegają w żaden sposób od wyrobów amerykańskich czy europejskich, a ich jakość jest często wyższa.

Tablica. Porównanie między innowacją a *kaizen*

Innowacje	<i>Kaizen</i>
Kreatywność	Adaptacyjność
Indywidualizm	Praca zespołowa (podejście systemowe)
Zorientowane na specjalistów	Zorientowane na osoby o ogólnym przygotowaniu
Przywiązywanie wagi do ogólnych spraw	Przywiązywanie wagi do szczegółów
Zorientowanie na technikę	Zorientowanie na ludzi
Informacje: ograniczone do właściwych osób	Informacje: ogólnie dostępne, upowszechniane
Zorientowanie na poszczególne działy	Zorientowanie międzywydziałowe
Szukanie nowych technologii	Bazowanie na istniejących technologiach

Strategia *kaizen* wymaga także zupełnie innego przywództwa niż podejście oceniające na podstawie wyników. Zgodnie z kulturą japońską władza opiera się nie na hierarchii i wieku, ale na doświadczeniu i przekonaniu - przywódcą może być tylko ktoś, kto ma doświadczenie

4. REENGINEERING

Jedną z bardziej radykalnych metod wprowadzania zmian i uzdrawiania firmy jest reengineerung, który ma dać odpowiedź na pytanie: jak zorganizować firmę dzisiaj, aby być lepiej przygotowanym do wymagań zmieniającego się otoczenia i w konsekwencji polepszyć swoją pozycję na rynku.

Reengineering czyli BPR (Business Process Reengineering) jest metodą gruntownego przekształcania całościowych procesów w firmie. Punktem wyjścia w tej metodzie jest pogłębiona aktualizacja potrzeb klientów, a celem optymalizacja trzech podstawowych wyznaczników efektywności: jakości, kosztu i terminu realizacji.

Istotą reengineeringu jest wymyślenie idealnej firmy lub rozwiązania, a więc zupełnie nowe podejście do organizacji pracy.

Ireneusz Duplik w książce „Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Business process reengineering w warunkach „high-technology”” podaje do praktycznego użytku następującą definicję: Reengineering, a ściślej Business Proces Reengineering (BPR) jest to filozofia i strategia działania innowacyjnego, a także metoda radykalnego przeprojektowania i modernizacji procesów biznesowych przedsiębiorstw (instytucji) przy wykorzystaniu postępów technologii informatycznej w celu osiągnięcia istotnych efektów ekonomicznych oraz znacznej poprawy obsługi klientów.

Jest to koncepcja projektowo - menedżerska radykalnej restrukturyzacji techniczno – organizacyjnej przedsiębiorstw (firm, instytucji), która zakłada przeprojektowanie procesów możliwie jak najbardziej całościowych, nastawionych na obsługę klienta. Bardzo ważnym czynnikiem jest przyjęcie założenia gruntownej modernizacji procesów pod kątem najlepszego wykorzystania technik informatycznych i współczesnych urządzeń automatyzujących pracę inżynierską, wytwórczą, serwisową i administracyjną. Ireneusz Durlik procesy całościowe rozumie jako całość procesów logistycznych występujących na drodze rozpoznania potrzeb klienta do pełnego usatysfakcjonowania go

Celem nowej organizacji pracy jest podział na międzyfunkcyjne zespoły ludzi i koncentracja na sprawnym zarządzaniu istotnymi procesami organizacyjnymi - uruchomieniu nowych produktów, prewencji i naprawianiu urządzeń, technicznym przygotowaniu produkcji, logistyką, zaopatrzeniem. Radykalnej zmianie ulega też sposób przygotowania do pracy - od treningu, gdzie mówi się jak doskonalić pracę, do edukacji wyjaśniającej konieczność doskonalenia.

Reengineerung należy rozpocząć przede wszystkim od procesu ważnego z punktu widzenia zaspokojenia potrzeb klienta. Ważne jest też, aby przy wyborze wziąć pod uwagę szansę powodzenia i koszty, jakie pociąga za sobą przeprowadzenie zmian. Przy jego wprowadzeniu niezbędne jest odpowiednie przygotowanie oraz umiejętność przekonania pracowników do nowej koncepcji.

Reengineerung jest procesem o wiele głębszym i trudniejszym od typowej restrukturyzacji.

Reengineerung wymaga zmian kultury organizacyjnej i ról pełnionych w przedsiębiorstwie. Pracownicy nie mogą być tylko wykonawcami poleceń, ale muszą występować w roli „pełnomocników”, mających prawo do podejmowania własnych decyzji. Menedżer przestaje być w takiej sytuacji nadzorcą, a staje się raczej inspiratorem i doradcą. Traci też na znaczeniu funkcja kontroli, weryfikacji. Praca z myślą o wymaganiach klienta, a nie szefa, o zarządzaniu procesem zamiast komórką organizacyjną, sprawia że przedsiębiorstwo jest bardziej elastyczne.

Przy wprowadzaniu tej metody niezbędne jest odpowiednie przygotowanie oraz umiejętność przekonania pracowników do nowej koncepcji. Realizacja musi być powierzona właściwym ludziom zdolnym do zdefiniowania procesu, zanalizowania istniejącej sytuacji, przygotowania planu i wprowadzenia zmian. Niezbędne są osoby koordynujące poszczególne projekty, jeżeli firma zdecyduje się na zmiany kilku procesów.

Bardzo ważną osobą jest lider – osoba motywująca, aprobująca i zarządzająca procesem zmian w firmie. Drugą ważną osobą jest car reengineeringu – człowiek odpowiedzialny za techniki i narzędzia zmian wewnątrz firmy oraz synchronizujący poszczególne projekty.

Podstawą reengineeringu jest zburzenie tego, co było do tej pory i stworzenie zupełnie nowych rozwiązań.

Metoda ta wymaga zmiany w procesie myślenia i odejścia od szablonów; wymaga konsekwencji i wytrwałości we wdrażaniu. Chcąc wprowadzić tę metodę do firmy trzeba pamiętać, że prowadzi ona do rewolucji: zarządzanie strukturą i jej poprawianie jest zastąpione zarządzaniem i optymalizacją procesów, gdzie podstawową jednostką organizacyjną jest zespół międzyfunkcyjny. Opisana metodologia jest systematycznym i jasno zdefiniowanym sposobem osiągnięcia celu. Porządkuje również sposób myślenia i działania.

Najczęściej popełniane błędy przy wdrażaniu reengineeringu to:

- zła ocena procesów - trudności w ustalaniu procesów głównych i pomocniczych,
- brak określonego celu działania, np: poprawa jakości produktów, skrócenie czasu magazynowania,
- brak jednomyślności w dążeniu do zamierzonego celu - dotyczy to przede wszystkim ścisłego kierownictwa,
- nieumiejętność zidentyfikowania zagrożeń.

5. CONTROLLING

Controlling często utożsamiany jest ze słowem kontrola, ale rozumienie to jest zbyt wąskie, ponieważ controlling oznacza system kierowania przedsiębiorstwem.

Controlling powinien wspierać dyrekcję przedsiębiorstwa i pracowników zarządu przy podejmowaniu decyzji.

Do głównych zakresów działania controllingu należą:

- planowanie – ustalenie celów przedsiębiorstwa,
- kontrola – porównanie stanu faktycznego z oczekiwanym,
- kierowanie – przeprowadzenie działań korygujących.

Metoda ta nastawiona jest na przyszłość. Umożliwia ona sprawdzenie czy procesy gospodarcze przebiegają prawidłowo oraz czy podejmowane decyzje są słuszne.

Realizacja controllingu przyczynia się do wypracowania nowych technik wspomagania procesu podejmowania decyzji oraz nowych metod działania, a także podkreślenia rangi rachunkowości.

W controllingu szczególną rolę odgrywa controller, który nie ma w zasadzie bezpośredniego odpowiednika w polskim nazewnictwie. Stanowisko to zwykle jest łączone z obowiązkami głównego księgowego lub dyrektora ds. finansowych.

Do najważniejszych działań controllera należą:

- planowanie,
- przygotowanie i interpretacja sprawozdań finansowych,

- ocena i doradztwo,
- sprawozdawczość dla udziałowców , agend państwowych itp.,
- nadzór nad realizacją działań,
- analiza ekonomiczna.

Stanowisko controllera, które zależy od organizacji controllingu w przedsiębiorstwie może mieć formę:

- instytucjonalną – wiąże się z powstaniem działu controllingu, controller odgrywa rolę doradczą – pomaga, opiniuje i wskazuje możliwe kierunki działań, ale kierownictwo decyduje o możliwości jej wykorzystania,
- nieinstytucjonalną – funkcję controllera pełnią inne działy przedsiębiorstwa np.: dział głównego księgowego który ma wpływ na nastawienie i decyzje menedżerów.

Wyróżniamy 3 typy controllerów w zależności od typu otoczenia w którym działają:

- rejestrator – stabilne otoczenie,
- nawigator – zmienne otoczenie,
- innowator – burzliwe otoczenie.

W nowych warunkach działania firm controlling stanowi narzędzie dla osiągnięcia efektywności procesów zarządzania realizowanych w krótkim i długim okresie. Decyzjom krótkookresowym służy controlling operatywny, a decyzjom długookresowych controlling strategiczny. Rozumiany jest on jako ponadfunkcyjny instrument zarządzania, który powinien wspierać menedżerów w procesach planowania, realizacji decyzji i podejmowania działań korygujących (sterowanie).

Horyzont czasowy procesów zarządzania stanowi podstawę do wyróżnienia dwóch typów controllingu, tj. controllingu operatywnego i strategicznego.

Rolą controllingu operatywnego jest koordynowanie procesów planowania i kontroli w celu osiągnięcia przez firmę zysku niezbędnego do zachowania kontynuacji działań.

Controlling strategiczny ma za zadanie zapewnienie bezpieczeństwa egzystencji firmy w długim okresie przez tworzenie nowych potencjałów, jak zdolności produkcyjne, produkty, rynki, formy sprzedaży itp.

W controllingu operatywnym wykorzystane są takie znane narzędzia, jak analiza wartości, analiza odchyłeń, budżetowanie od zera, analiza wskaźnikowa, analiza bilansowa oraz tradycyjne systemy kosztów:

- rachunek kosztów pełnych (planowych lub standartowych),
- rachunek kosztów zmiennych, wielostopniowych rachunek kosztów i wyników.

W controllingu strategicznym stosowane są: analiza potencjału, metody Portfolio, rachunek cyklu życia produktu, analiza ryzyka itp.

Prawidłowe funkcjonowanie controllingu w firmie wymaga stworzenia określonych warunków, a więc:

- dokładne określenie zadań i kompetencji osób zajmujących się controllingiem (controllerów),
- systemu informacyjnego i komunikowania.

Controlling wdrażany jest znacznie szybciej w przedsiębiorstwach o przeważającym udziale kapitału zagranicznego, w którym stosowane są gotowe rozwiązania.

6. BENCHMARKING

Benchmarking jest metodą poszukiwania najlepszych rozwiązań i sposobów postępowania umożliwiających porównywanie własnych rozwiązań i sposobów postępowania w celu uczenia się od innych. Benchmarking - jako proces ciągłego uczenia się i twórczego doskonalenia wymaga zastosowania określonej procedury:

- wyszukania i identyfikacji odpowiednich wzorców,
- analizy i oceny ich przydatności dla firmy poszukującej nowych rozwiązań,
- zaprojektowania twórczych rozwiązań i ich twórczego wdrożenia.

Zastosowanie tej metody wymaga czasu, poparcia kierownictwa firmy oraz dużych zasobów finansowych umożliwiających prawidłowe przeprowadzenie benchmarkingu. Często mechaniczne, zbyt szybkie przenoszenie wzorców efektywnego działania stosowanego w innych firmach kończy się niepowodzeniem. Benchmarking w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi może być stosowany w kilku formach np.:

- benchmarking konkurencyjny polega na tym, że firmy mogą porównywać rozwiązania stosowane u siebie z rozwiązaniami stosowanymi u konkurentów,
- benchmarking funkcjonalny polega na porównywaniu własnych rozwiązań i sposobów postępowania z najlepszymi rozwiązaniami istniejącymi na rynku,
- benchmarking wewnętrzny pozwala na dokonanie porównań między poszczególnymi działami firmy w celu określenia obszarów zarządzania zasobami ludzkimi wymagających usprawnienia lub wprowadzenia nowych rozwiązań.

Benchmarking coraz częściej stosowany jest do badania efektywności zarządzania zasobami ludzkimi oraz weryfikowania czynników wpływających na ten obszar działania firmy. Istnieje wiele symptomów wskazujących na przenikanie tej metody do polskich firm, chociaż często jest to działanie intuicyjne a nawet mechaniczne. Możemy zaobserwować przejawy poszukiwania przez polskie firmy najlepszych rozwiązań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi poprzez uczenie się od innych np.:

- podejmowanie prób formułowania i wdrażania strategii zarządzania zasobami ludzkimi,
- restrukturyzacja działów personalnych,
- tworzenie i wdrażanie systemów okresowych ocen pracowników,
- stosowanie metod wartościowania pracy,
- przeprowadzanie audytów personalnych,
- stosowanie kontraktów menedżerskich itp.

Zastosowanie benchmarkingu w Polsce w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi jest szczególnie trudne ze względu na małą liczbę firm, których rozwiązania mogą służyć jako wzorzec do uczenia się oraz poufność informacji dotyczących tej sfery działania. Mimo wszystko obserwuje się coraz większe zainteresowanie praktyków zagadnieniami strategii zasobów ludzkich, co wskazuje, że benchmarking w najbliższej przyszłości będzie szeroko stosowany i stanie się zapewne jedną z najbardziej efektywnych metod wspomagających strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Przy budowaniu i wdrażaniu strategii przedsiębiorstwa należy uwzględnić sposoby zarządzania, które determinowane są m.in. kompetencjami firmy i jej pracowników oraz kulturą organizacyjną.

Benchmarking to sztuka odkrywania jak i dlaczego niektóre firmy funkcjonują sprawniej. Benchmarking jest metodą poszukiwania wzorcowych sposobów postępowania poprzez uczenie się od najlepszych firm i twórcze wykorzystywanie ich doświadczenia. Wzorcami, do których osiągnięcia się zmierza, mogą być: zasady, metody, techniki,

konstrukcje, narzędzia i inne elementy związane z zarządzaniem - klientem, rynkiem, pracownikiem, zasobami materialnymi, finansowymi czy informacją. Benchmarking nie jest metodą poszukiwania pojedynczych innowacji, lecz procesem wykrywania strategii i procedur prowadzących do sukcesu. Benchmarking to stałe szukanie odpowiedzi na pytanie nurtujące dziś wiele polskich firm: "co i dlaczego liderzy robią inaczej i dzięki czemu osiągają lepsze wyniki?"

Benchmarking stanowi jedną z niewielu metod znajdujących zastosowanie w rozwiązywaniu zarówno operacyjnych, jak i strategicznych problemów każdej firmy. Metoda ta służy zdobywaniu przewagi konkurencyjnej na drodze ukierunkowanego rozwoju strategicznego i organizacyjnego firmy. Szczególne znaczenie przypisuje się tu zarządzaniu informacją i postawami innowacyjnymi. Filozofia uczenia się od innych, porównywania się z najlepszymi i rozumnego, przemyślanego kopiowania dobrych pomysłów w warunkach narastającej konkurencji staje się dziś skutecznym i efektywnym sposobem rozwiązywania wielu problemów organizacyjnych. Idea systematycznego usprawniania firmy zmierza zawsze do jednego celu - osiągnięcia sukcesu na rynku.

Benchmarking może mieć charakter:

- strategiczny - gdy firmy porównują się z liderami branży,
- proceduralny - gdy ma miejsce staranna diagnoza procedury organizacyjnej i porównanie z liderami dowolnej branży, wiodącymi w różnych dziedzinach działalności,
- marketingowy - gdy ma miejsce systematyczne badanie i porównywanie opinii dotyczących jakości i istotnych cech produktu firmy z opiniami o wyrobach firm konkurencyjnych.

Benchmarking koncentruje się na analizowaniu:

- produktów innych firm,
- usług innych firm,
- procesów produkcji,
- funkcji personelu,
- sprawności organizacji,
- procesu dostarczania wartości.

Źródła informacji w benchmarkingu:

- bezpośrednie (własna baza danych, raporty wewnętrzne, publikacje wewnętrzne, prace badawczo-rozwojowe, ogłoszenia prasowe, prospekty reklamowe, salony wystawowe, kontakty osobiste z partnerami),
- pośrednie (stowarzyszenie zawodowe, sektorowe banki danych, czasopisma profesjonalne, wyższe uczelnie, instytuty naukowo-badawcze, biura konsultingowe, badanie opinii klientów, seminaria szkoleniowe, materiały z konferencji naukowych, izby przemysłowo-handlowe, biuletyny informacyjne).

Wśród technik zarządzania, benchmarking zyskuje ostatnio coraz bardziej na znaczeniu. Jego powodzenie opiera się na wielości obszarów zastosowania. Benchmarkingiem można posługiwać się jak narzędziem do wykrywania zawiłych struktur w przedsiębiorstwach oraz do identyfikowania obszarów potencjalnych udoskonaleń.

Benchmarking charakteryzuje się systematycznym poszukiwaniem sprawnie funkcjonujących procedur i lepszych rozwiązań skomplikowanych problemów i procesów. Przy analizie benchmarkingowej stawia się pytanie: "Dlaczego innym udaje się zrobić coś lepiej?". Wyjście poza granice własnej instytucji umożliwia wprowadzenie do jego funkcjonowania znacznych usprawnień. Właśnie to czyni benchmarking niezwykle skutecznym narzędziem doskonalenia działalności różnego rodzaju podmiotów.

Benchmarking jest procesem ciągłym, w trakcie którego kilka jednostek porównuje swoje produkty i usługi; w szczególności – metody i procesy realizowania funkcji operacyjnych. Celem jest odkrycie różnic istniejących między instytucjami, ustalenie ich przyczyn oraz zidentyfikowanie obszarów wymagających poprawy. Zazwyczaj dana firma porównuje się z firmą reprezentującą wyższy standard analizowanych metod lub procesów. Firmy takie określa się często mianem “najlepszych w klasie”. Celem benchmarkingu jest zaplanowanie wszystkich działań przedsiębiorstwa w sposób zmierzający do osiągnięcia standardów światowych i wdrażanie we własnej firmie niezbędnych procesów i metod. Przedmiotem benchmarkingu mogą być rozmaite elementy:

- procedury i procesy,
- funkcje,
- produkty,
- strategie,
- koszty,
- struktura organizacyjna.

Można stosować dwa rodzaje benchmarkingu. Jeden z nich to porównanie z wiodącym podmiotem świadczącym podobne usługi – np. z innego województwa. Drugi to benchmarking wewnątrz organizacji – np. pomiędzy wszystkimi lub wiodącymi oddziałami danego podmiotu. Benchmarking wewnętrzny jest najprostszą odmianą benchmarkingu. Stosujący tę metodę nie muszą przywiązywać wagi do żadnych ograniczeń zewnętrznych. Jest to sposób którego firmy używają, by skorzystać z doświadczeń swoich własnych struktur. Analizują i porównują procesy przebiegające w różnych obszarach przedsiębiorstwa, by uzyskać informacje na temat istniejącego potencjału sprawności. Benchmarking zewnętrzny jest bardziej skomplikowany.

W celu przyczynienia się do efektywnego benchmarkingu, poszczególne jednostki wyrażają zgodę na przestrzeganie przez nie i przez ich organizacje następujących zasad:

- zasada legalności - należy unikać dyskusji lub działań, które mogłyby prowadzić do ograniczenia w obrocie gospodarczym,
- zasada wymiany - trzeba być gotowym do dostarczenia takiego samego zakresu informacji, jakiego się oczekuje od innych,
- zasada poufności - należy traktować wymianę informacji w ramach benchmarkingu jako coś poufnego w stosunku do zaangażowanych jednostek i organizacji,
- zasada wykorzystania - informacje zgromadzone w ramach benchmarkingu można wykorzystywać wyłącznie dla celu poprawy efektywności działania wewnątrz samych organizacji partnerskich,
- zasada przygotowania - niezbędne jest właściwe podejście do efektywności procesu benchmarkingu poprzez przygotowanie do każdego jego etapu, a zwłaszcza do początkowego kontaktu z partnerami.

7. LEAN MANAGEMENT

Lean management tłumaczy się jako "odchudzanie zarządzania". Celem jest wytwarzanie wyrobów o najwyższej jakości po jak najniższych kosztach. Można to nazwać orientacją na klienta oraz koncentracją na rentowność poprzez stałą poprawę wyrobów i procesów. Lean management to koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem, wykorzystywana szczególnie w procesie restrukturyzacji. Restrukturyzacja ta obejmuje wszystkie dziedziny działalności przedsiębiorstwa: badania i rozwój, produkcję, zbytnie, organizację i kierowanie

ludźmi. Odchudzone zarządzanie ma na celu decentralizację, delegację uprawnień i odpowiedzialności w dół, spłaszczenie hierarchii organizacyjnej, okrojenie zbyt rozbudowanych komórek funkcjonalnych, zmiany w procesach podejmowania decyzji, powszechne stosowanie pracy zespołowej w całym przedsiębiorstwie, a więc pociąga za sobą konieczność znaczących zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Proces zmian skupia się na ustawicznej racjonalizacji działań podmiotu oraz weryfikacji jego relacji z otoczeniem. Koncepcja lean management'u zmierza do uzyskania wysokiej produktywności i jakości produktów, przy maksymalnym usprawnieniu organizacji wszelkich procesów pracy. Lean management skupia się na realizacji czterech wzajemnie powiązanych celów, są to:

- krótki cykl produkcyjny, wysoka integracja procesu produkcyjnego,
- terminowość dostaw, partnerska współpraca z dostawcami,
- minimalne zapasy,
- maksymalne wykorzystanie zdolności produkcyjnych.

Restrukturyzacja według idei lean management'u to także zmiany w sposobie myślenia pracowników i kadry zarządzającej. Postulowana jest praca zespołowa, wspólne podejmowanie decyzji, pełne zaangażowanie w pracę, stałe podnoszenie kwalifikacji zawodowych i doskonalenie. Spory nacisk lean management kładzie też na kształtowanie odpowiednich, bezpośrednich kontaktów i wymagań wobec dostawców i odbiorców.

8. OUTSOURCING

Outsourcing w dosłownym tłumaczeniu oznacza korzystanie ze źródeł zewnętrznych. Jest przedsięwzięciem restrukturyzacyjnym, polegającym na tzw. odchudzaniu przedsiębiorstwa, tzn. ograniczaniu jego wielkości i upraszczaniu jego struktury. Celem tego rodzaju przedsięwzięć restrukturyzacyjnych jest zwiększanie elastyczności struktury przedsiębiorstwa, tzn. zwiększenie szybkości, skuteczności i efektywności jego reakcji na zmiany otoczenia rynkowego.

Można wyróżnić dwa rodzaje outsourcingu: zewnętrzny i wewnętrzny.

Z outsourcingiem zewnętrznym mamy do czynienia wówczas, gdy rezygnujemy z realizacji funkcji w strukturze przedsiębiorstwa i przekazujemy jej wykonanie niezależnemu podmiotowi gospodarczemu na podstawie kontraktu tzn. porozumienia lub umowy.

Jako przykłady outsourcingu zewnętrznego można podać:

- likwidację produkcji niektórych detali i podzespołów w ramach firmy i ich zakup u niezależnych kooperantów,
- likwidację własnej straży przemysłowej i zlecenie usług ochrony mienia przedsiębiorstwa firmie ochroniarskiej,
- likwidację własnej służby ochrony zdrowia i zakup usług z tego zakresu w spółdzielni lekarskiej.

Z outsourcingiem wewnętrznym mamy do czynienia wówczas, gdy wydzielamy funkcje z przedsiębiorstwa w postaci powiązanej kapitałowo spółki-córki. Oznacza to, że elementy związane z realizacją funkcji w ramach przedsiębiorstwa nie ulegają likwidacji, lecz są przekazywane do nowego podmiotu gospodarczego, czyli spółki-córki.

Jako przykład outsourcingu wewnętrznego można podać:

- wydzielenie transportu zewnętrznego ze struktury przedsiębiorstwa w postaci spółki-córki transportowej.

Za pomocą outsourcingu mogą być realizowane różnorodne cele przedsiębiorstwa macierzystego, przede wszystkim cele strategiczne. Głównym celem strategicznym outsourcingu jest skoncentrowanie się przedsiębiorstwa na działalności kluczowej, decydującej o jego perspektywach rozwojowych.

Redukcja problemów operacyjnych, która następuje w wyniku outsourcingu, umożliwia koncentrację kierownictwa przedsiębiorstwa na problemach strategicznych. Dzięki temu może być osiągnięty cel rynkowy polegający na poprawie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa macierzystego na jego rynkach. Koncentracja na działalności kluczowej powinna doprowadzić do obniżenia kosztów działalności, lepszego wykorzystania majątku i poprawy wyników działalności przedsiębiorstwa macierzystego.

W wyniku outsourcingu następuje redukcja struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego, a w ślad za nią uproszczenia struktur i procedur organizacyjnych, co powinno skutkować poprawą sprawności i efektywności zarządzania.

9. ZARZĄDZANIE PRZEZ JAKOŚĆ TQM

Zarządzanie przez jakość TQM polega na krytycznym przyjrzeniu się produktom i usługom wytwarzanym przez firmę, a także procesom związanym z ich powstawaniem i ludziami, którzy wykonują poszczególne prace. Ma to na celu spowodowanie, aby końcowy produkt w pełni odpowiadał wymaganiom odbiorcy. Klient wewnętrzny, czyli ten pracownik firmy, który otrzymuje efekt pracy wykonanej przez kogoś innego, jest tak samo ważny jak klient zewnętrzny, czyli końcowy użytkownik towaru czy usługi. Odbiorcy wewnętrzni tworzą bowiem łańcuch jakości, na końcu którego znajduje się konsument.

Wprowadzenie zarządzania przez jakość oznacza najczęściej konieczność reorganizacji przedsiębiorstwa. Reorganizacja ta może polegać na modyfikacji istniejącego systemu drogą drobnych kroków - wprowadzaniu nowych metod etapami lub jednorazowym, głębokim przekształceniu. Wybór wariantu zależy od wielu czynników np.: wielkości przedsiębiorstwa, jego zasobów, zdolności menedżerów i pracowników do zadań w zespołach zadaniowych, czasu będącego do dyspozycji itp.

10. PODSUMOWANIE

Nowe wyzwania współczesnego rynku wymagają od menedżera nie tylko nowego sposobu myślenia i rozumowania, ale także w celu osiągnięcia coraz lepszych efektów pracy, zastosowania nowoczesnych, doskonalszych form zarządzania. W niniejszym artykule zwrócono uwagę na kilka nowoczesnych form zarządzania tj.: menedżer wiedzy, Kaizen, reengineering, controlling, benchmarking, lean management, outsourcing oraz TQM. Żadna z przedstawionych form nie jest doskonała, jednak po głębszej ich analizie, wyciągnięciu wniosków, wychwyceniu negatywów i pozytywów, mogą one z powodzeniem wzbogacić i udoskonalić "warsztat pracy" nowoczesnego menedżera.

Trzy z wymienionych powyżej form tj. controlling, outsourcing i TQM z powodzeniem stosowane są w OBRUM i usprawniają pracę nie tylko menedżerom, ale i zwykłym pracownikom.

Uważam, że w najbliższym czasie w OBRUM powinno się stworzyć stanowisko menedżera wiedzy, gdyż zarządzanie wiedzą ma obecnie coraz większe znaczenie w rozwoju przedsiębiorstwa. Zarządzanie wiedzą umożliwia budowanie przewagi konkurencyjnej opartej na efektywnym wykorzystaniu wiedzy i kapitału intelektualnego oraz najnowszych technologii.

Zarządzanie wiedzą powinno przynieść praktyczne rezultaty dla przedsiębiorstwa np:

- wzmocnienie lub rozwój pozycji rynkowej,
- poprawa wyników przedsiębiorstwa,
- zwiększenie konkurencyjności,
- pobudzanie innowacyjności, tworzenie nowych pomysłów i wykorzystanie potencjału intelektualnego,
- zdobywanie wiedzy i doświadczenia, aby można je było wykorzystywać niezależnie od tego kto, gdzie i kiedy będzie ich potrzebował,
- ułatwienie dostępu i korzystania z różnych źródeł know-how,
- popieranie współpracy, dzielenia się wiedzą, ciągłego doskonalenia i uczenia się,
- podejmowanie korzystniejszych decyzji i działań.

Kadra kierownicza powinna starać się doprowadzić do sytuacji, w której wszyscy pracownicy staną się odpowiedzialni za wiedzę organizacyjną. Można to osiągnąć dzięki odpowiedniemu pokierowaniu rozwojem zasobów ludzkich i odpowiedniej ich motywacji.

Myślę, że możliwy jest szybszy rozwój OBRUM dzięki zastosowaniu benchmarkingu, który daje możliwości poszukiwania wzorcowych sposobów postępowania poprzez uczenie się od najlepszych firm i twórcze wykorzystywanie ich doświadczenia w celu zdobycia przewagi konkurencyjnej na drodze ukierunkowanego rozwoju strategicznego i organizacyjnego firmy.

10. LITERATURA:

- [1] MAJEWSKA I.: Menedżer wiedzy. w "Businessman" nr1, 1997.
- [2] ANISZEWSKA G., OBLÓJ K.: Zmiana radykalna czyli reengineering, w "Businessman" nr3, 1995.
- [3] MARTYNIAK Z.: Organizacja i zarządzanie. PWE, Warszawa 1987.
- [4] DURLIK I. „Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Business process reengineering w warunkach „high-technology””, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 1998.
- [5] MANGANELLI Raymond L., KLEIN Mark M.: „Reengineering“, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- [6] VOLLMUTW Hilmar J.: Controlling. AWP, Warszawa 1993.
- [7] NOWAK E.: Podstawy controllingu. WAE Wrocław 1996.
- [8] SABIŃSKA: Controlling w przedsiębiorstwie. w: "Życie gospodarcze" nr3, 1997.
- [9] LUDWICZYŃSKI, STOBIŃSKA K., Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim, Poltext, Warszawa 2001.
- [10] WASILEWSKI L.: Wartości Kaizen, Problemy jakości 2/93.

ANALYSIS OF THE MODERN MANAGEMENT FORMS

Abstract : This article presents description and characteristic of the chosen management forms, such as knowledge management, kaizen, reengineering, controlling, benchmarking, lean management, outsourcing. These types make the basics of the organisation and management sciences. They can bring effective realization of the intentions and tasks for many firms.

Recenzent: mgr inż. Dariusz TYBIŃKOWSKI