

**KURS UZUPEŁNIAJĄCY
NA STUDIACH II STOPNIA
DLA STUDENTÓW
BĘDĄCYCH ABSOLWENTAMI KIERUNKÓW NIEPOKREWNYCH
DLA KIERUNKU ZARZĄDZANIE**

Moduł Podstawy zarządzania

dr hab. Daniela Puciato, prof. WSB.

Temat 4

4. WYBRANE KONCEPCJE ZARZĄDZANIA NP.: *BENCHMARKING, OUTSOURCING, REENGINEERING*

Benchmarking to stosowana systematycznie metoda poszukiwania najlepszych możliwych rozwiązań, uczenie się ich, porównywanie z własnymi rozwiązaniami oraz wykorzystywanie ich w celu dokonania własnych usprawnień.

Metoda ta charakteryzuje się następującymi cechami¹:

- systematycznością stosowania,
- poszukiwaniem najbardziej efektywnych rozwiązań,
- uczeniem się tych rozwiązań,
- porównywaniem ich z własnymi rozwiązaniami,
- wdrażaniem ich we własnym przedsiębiorstwie.

Celem benchmarkingu jest znacząca poprawa efektywności określonej funkcji, specjalności zawodowej lub procesu. Benchmarking umożliwia m.in.:

- stawianie ambitnych celów,
- przyspieszanie tempa zmian,
- przewyciężenie niechęci do pomysłów powstałych poza firmą, wyjście na zewnątrz,
- zidentyfikowanie głównych procesów,
- zwiększenie satysfakcji klientów przewagi konkurencyjnej,
- lepsze rozpoznawanie własnych atutów i słabych stron poprzez właściwszą samoocenę.

Rodzaje benchmarkingu²:

1. **Wewnętrzny** – polega na analizie i porównywaniu najlepszych rozwiązań w obrębie własnej organizacji.
2. **Zewnętrzny** – polega na porównywaniu się z najlepszymi przedsiębiorstwami na rynku świadczącymi ten sam lub podobny zakres usług, czyli z konkurentami.
3. **Funkcjonalny** – polega na poszukiwaniu partnera benchmarkingowego działającego poza sektorem własnej organizacji, czyli niebędącego konkurencyjnym dla własnej organizacji.
4. **Generyczny** dotyczy porównania procesów metod pracy stosowanych przez przedsiębiorstwa z różnych sektorów gospodarczych.

¹ Zimmewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

² Zimmewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

Etapy wdrażania benchmarkingu³:

1. Wybór przedmiotu benchmarkingu (produkty, usługi, procesy, funkcje).
2. Rozpoznanie i wybór partnerów benchmarkingowych (określamy rodzaj benchmarkingu i poszukujemy podmiotu, do którego chcemy się porównywać).
3. Zbieranie informacji niezbędnych do przeprowadzenia szczegółowej analizy przedmiotu benchmarkingu.
4. Analiza zebranych informacji.
5. Wdrożenie przedsięwzięć usprawniających organizację.

Tabela 6. Źródła informacji w benchmarkingu

Źródła bezpośrednie	Źródła pośrednie
<ul style="list-style-type: none">• własna baza danych,• raporty wewnętrzne,• publikacje wewnętrzne,• prace badawczo-rozwojowe,• ogłoszenia prasowe,• prospekty reklamowe,• salony wystawowe,• sondaże telefoniczne,• kontakty osobiste z partnerami,• biografie wybitnych menadżerów,• dystrybutorzy sprzętu komputerowego.	<ul style="list-style-type: none">• stowarzyszenie zawodowe,• sektorowe banki danych,• czasopisma profesjonalne,• uczelnie wyższe,• instytuty naukowo-badawcze,• biura konsultingowe,• badania opinii klientów,• seminaria szkoleniowe,• materiały z konferencji naukowych,• izby przemysłowo-handlowe,• biuletyny informacyjne.

Źródło: Czerska M., Szpitter A., *Koncepcje zarządzania*, CH Beck, Warszawa 2010.

Plan realizacji przedsięwzięcia benchmarkingowego winien składać się z następujących elementów⁴:

1. Cel, jaki osiągnąć ma organizacja w wyniku wdrożenia benchmarkingu.
2. Elementy priorytetowe wdrożenia, czyli wymagania oraz ograniczenia (finansowe, czasowe, itp.).
3. Kalkulację kosztów przedsięwzięcia.
4. Harmonogram realizacji.
5. Określenie zasad kontroli wdrażania zmian.
6. Wdrożenie planu realizacji.
7. Monitoring i ocena procesu wdrażania benchmarkingu.

³ Zimmewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

⁴ Czerska M., Szpitter A., *Koncepcje zarządzania*, CH Beck, Warszawa 2010.

Outsourcing polega na wydzieleniu ze struktury macierzystej przedsiębiorstwa funkcji i przekazanie ich do realizacji podmiotom zewnętrznym.

Najczęściej przekazywane funkcje do realizacji przez podmioty zewnętrzne:

- ochrona obiektów przedsiębiorstwa,
- utrzymanie porządku,
- doradztwo podatkowe,
- księgowość,
- obsługa prawna,
- zarządzanie i administrowanie systemami informatycznymi,
- logistyka zaopatrzenia i transportu,
- sieć dystrybucji,
- produkcja podzespołów lub całych produktów,
- rekrutacja i obsługa kadrowa,
- system szkolenia i doskonalenia zawodowego.

Rodzaje outsourcingu⁵:

1. **Kontraktowy** – przedsiębiorstwo rezygnuje z realizacji funkcji niebędących kluczowymi dla jej działalności i przekazuje je na podstawie umowy outsourcingowej do realizacji podmiotowi zewnętrznemu.
2. **Kapitałowy** – wydzielenie funkcji ubocznych i pomocniczych oraz przekazanie ich do realizacji utworzonej w tym celu i powiązanej kapitałowo spółce córce.

Korzyści dla przedsiębiorstwa wynikające ze stosowania outsourcingu⁶:

- koncentrowanie się na działalności kluczowej, decydującej o perspektywach rozwojowych,
- dostęp do nowoczesnych technologii i *know-how*,
- zmniejszenie kosztów administracyjnych oraz kosztów związanych z realizacją funkcji pomocniczych i ubocznych,
- gwarancja wysokiej jakości i ciągłości usług outsourcingowych,
- ustawiczna kontrola w zakresie wydatków w przedsiębiorstwie,
- poprawa jakości obsługi klientów wewnętrznych,
- gwarancja ubezpieczenia wykonywanej usługi.

⁵ Czerska M., Szpitter A., *Koncepcje zarządzania*, CH Beck, Warszawa 2010.

⁶ Zimmewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

Tabela 7. Wady i zalety zlecenia zadań poza przedsiębiorstwo.

Zalety	Wady
Pozwala zazwyczaj obniżyć koszty dostarczanych usług	Niekiedy okazuje się nieskuteczne z powodu złego planowania lub wyboru dostawcy
Nie wymaga wielkich inwestycji kapitałowych	Utrata kontroli nad pracownikami i kontaktu z nimi
Łatwiej zatrudnić dostawcę niż przygotować się do samodzielnego realizowania usług	Część personelu działu zasobów ludzkich traci pracę
Ogranicza zapotrzebowanie na powierzchnię użytkową i wyposażenie	Nieodpowiedni dostawcy mogą doprowadzić do kłopotów z morale pracowników
Zadania są przekazywane organizacji, której główne kompetencje są dostosowane do ich wykonania	Wymaga zatrudnienia prawnika w celu analizy umowy z dostawcą i ewentualnie prowadzenia negocjacji
Nie wymaga zatrudniania trudno dostępnych i kosztownych ekspertów oraz ich opłacania	Grozi problemami prawnymi, jeśli dostawca nie przestrzega przepisów

Zródło: Zimmewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

Etapy wdrażania outsourcingu⁷:

1. Określenie celów organizacyjnych.
2. Analiza kosztów i korzyści outsourcingu.
3. Analiza szans i ryzyka outsourcingu.
4. Tworzenie harmonogramu przedsięwzięcia.
5. Typowanie potencjalnych usługodawców.
6. Opracowanie zapytań ofertowych i wybór usługodawców, do których zapytania będą wysłane.
7. Wybór usługodawcy.
8. Negocjowanie warunków umowy outsourcingowej.
9. Informowanie o outsourcingu personelu służb pracowniczych i pozostałych pracowników firmy.
10. Opracowanie harmonogramu rozpoczęcia współpracy.
11. Zarządzanie relacjami między pracownikami usługodawcy i usługobiorcy.
12. Kontrola efektywności pracy usługodawcy.

Elementy umowy outsourcingowej⁸:

- strony umowy,
- przedmiot i zakres umowy,

⁷ Cook M.F., *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

⁸ Trocki M., *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2001.

- rozpoczęcie usług przez zleceniobiorcę,
- sposób świadczenia usługi,
- sposób przekazywania dokumentacji,
- własność dokumentacji,
- wysokość wynagrodzenia za usługę,
- współdziałanie stron,
- czas trwania umowy,
- zasady wypowiedzenia i zmiany umowy,
- poufność,
- zasady rozstrzygania sporów,
- odwołanie do kodeksu cywilnego i innych przepisów prawa polskiego w odniesieniu do spraw nieuregulowanych umową,
- ważność/wykonalność częściowa,
- prawo właściwe,
- oryginał umowy (forma, liczba egzemplarzy itp.),
- podpisy osób uprawnionych do podpisania umowy.

Reengineering – metoda gruntownego przekształcania całościowych procesów w przedsiębiorstwie (Business Process Reengineering – BPR) dla osiągnięcia znaczących usprawnień w ich funkcjonowaniu przy wykorzystaniu nowoczesnej technologii informacji. Punktem wyjścia w tej metodzie jest pogłębiona aktualizacja potrzeb klientów, a celem optymalizacja trzech podstawowych wyznaczników efektywności: jakości, kosztu i terminu realizacji⁹.

Cele wykorzystania koncepcji¹⁰:

- redukcja kosztów prowadzenia firmy (ogólnych oraz określonych dla poszczególnych działów odpowiadających za m.in. produkcję, sprzedaż, marketing, administrację),
- wzrost efektywności pracy (w tej metodzie często podkreśla się znaczenie wszystkich pracowników dla osiągniętych rezultatów i założonych celów w firmie, a nie jedynie osób zajmujących kierownicze stanowiska, dlatego też proponowane jest, aby część wynagrodzenia była liczona proporcjonalnie do wypracowanych efektów),

⁹ Penc J., *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.

¹⁰ Perechuda K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości – koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.

- wzrost konkurencyjności (dzięki dopasowaniu marki do obowiązujących trendów i rynkowych zasad),
- poprawa jakości wytwarzanych towarów lub świadczonych usług (dzięki zatrudnieniu wykwalifikowanych pracowników oraz zastosowaniu innowacyjnych technologii),
- poprawa jakości obsługi klientów (wszystkie powyższe cele skłaniają się do osiągnięcia tego jednego, najważniejszego rezultatu, a więc zadowolenia odbiorcy docelowego).

Zasady wykorzystania reengineeringu, wg Hammera i Champy'ego¹¹:

1. Organizuj proces wokół wyjść (rezultatów, celów) nie zadań. Punkt wyjścia – potrzeby klienta.
2. Połącz działalności (czynności) w naturalnym porządku ich występowania i wykonaj je równolegle. Upraszczaj procesy.
3. Pracownicy podejmują decyzje.
4. Twórz wielokrotne wersje procesu, jeżeli zaistnieje taka potrzeba (na potrzeby innego rynku), odejście od standaryzacji.
5. Praca wykonywana jest w najbardziej dogodnym miejscu. Wykonuj pracę, tam gdzie to ma sens, czyniąc częścią tego procesu także podejmowanie decyzji, przetwarzanie informacji, sprawdzanie i kontrole (np. w innym dziale). Zlikwiduj bariery między działami.
6. Mniej kontroli i sprawdzania.
7. Minimalizacja uzgadniania. Zdobądź właściwą informację bezpośrednio u źródła już za pierwszym razem.
8. Menedżer prowadzący sprawę służy za jeden punkt kontaktowy. Połącz kilka czynności w jedną i przydziel menedżera przypadku (zadania, projektu), albo zespołu (zadaniowego, projektowego), który stałby się jednym punktem kontaktowym.
9. Traktuj geograficznie rozproszone zasoby tak, jakby był one scentralizowane tworząc hybrydową scentralizowaną - zdecentralizowaną organizację.

Zalety koncepcji¹²:

- obniżenie kosztów,
- wzrost satysfakcji oraz liczby klientów,
- zastosowanie nowoczesnych technologii,
- zwiększenie poziomu konkurencyjności firmy,
- krótki czas wprowadzania nowych założeń,

¹¹ Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute 2005.

¹² Perechuda K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości – koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.

- możliwość wykorzystania różnych metod (dopasowanych do procesów podlegających reorganizacji).

Wady koncepcji¹³:

- niezdecydowanie i opory względem planowanych zmian ze strony pozostałych właścicieli oraz kierowników,
- redukcja zatrudnienia, co wywoła niezadowolenie wśród pracowników,
- brak uniwersalności procesu (proponowane metody nie są rozwiązaniem dla wszystkich problemów występujących w firmie).

Fazy reengineeringu¹⁴:

1. Wyszczególnienie nowych planów i wizji przedsiębiorstwa.
2. Dogłębna identyfikacja wszystkich procesów biznesowych zachodzących w danej firmie wraz z określeniem tych, które nie działają prawidłowo i podlegają modyfikacji.
3. Powołanie kilkusobowej grupy wraz z wyłonieniem lidera odpowiadającej za planowanie i kontrolowanie wdrażanego procesu reorganizacji.
4. Analiza procesu wraz z ustaleniem potrzeb klientów oraz określeniem nowych zasad działania (zgodnych z wytycznymi ideologii reengineeringu i metod sprawdzających się u m.in. konkurentów).
5. Etapowe wdrażanie wszystkich przyjętych standardów (całościowe lub w formie projektów pilotażowych) oraz stałe monitorowanie osiągniętych efektów z wprowadzeniem ewentualnych modyfikacji.

Lean management to koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem, która zakłada dostosowanie go do warunków gospodarowania panujących na rynku na drodze przekształceń organizacyjnych i funkcjonalnych. Jest powolnym i ciągłym procesem racjonalizacji całej organizacji oraz jej stosunków z otoczeniem poprzez wprowadzenie licznych zmian w zakresie działalności, w strukturze majątku oraz sposobach zarządzania, ale także w dziedzinie przygotowania zawodowego oraz kształtowania postaw pracowników; wysmuklanie, wyszczuplanie, odchudzanie przedsiębiorstwa¹⁵.

¹³ Czerna M., Szpitter A., *Koncepcje zarządzania*, CH Beck, Warszawa 2010.

¹⁴ Czerna M., Szpitter A., *Koncepcje zarządzania*, CH Beck, Warszawa 2010.

¹⁵ Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

Koncepcja ta oparta jest na następujących założeniach¹⁶:

- decentralizacja odpowiedzialności i kompetencji w powiązaniu z decentralizacją systemu informacji i samokontrolą,
- projektowaniu małych jednostek organizacyjnych, które funkcjonują w ramach struktur zespołowych,
- elastyczności struktury organizacyjnej,
- stałym uczeniu się i doskonaleniu organizacji i jej pracowników.

Cechy lean management¹⁷:

- integracja wszystkich strategicznych i operacyjnych przedsięwzięć organizacyjnych, ekonomicznych, technicznych i socjalnych,
- decentralizacja systemu zarządzania w przedsiębiorstwie,
- stosowanie systemu zarządzania jakością,
- stymulowanie pracowników do efektywnej pracy,
- odbiurokratyzowanie działalności kierowniczej,
- utrzymanie bezpośrednich kontaktów z dostawcami, kooperantami i odbiorcami produktów i usług.

Zalety koncepcji¹⁸:

1. Zwiększenie zdolności konkurencyjnej – dzięki redukcji kosztów, zmniejszenie rozrzutności i wyższa jakość.
2. Zwiększenie wydajności pracy, spłaszczenie hierarchii, skrócenie czasu podejmowania decyzji.
3. Zwrócenie większej uwagi na potrzeby i życzenia klientów.
4. Zwiększenie zadowolenia pracowników dzięki lepszej komunikacji między kierownikami a podwładnymi.

Wady (ryzyka) koncepcji¹⁹:

1. Przekształcenie się koncepcji w prostą racjonalizację.
2. Obniżenie płynności produkcyjnej firmy.
3. Spadek jakości produkcji.
4. Zaniedbywanie usług.

¹⁶ Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

¹⁷ Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

¹⁸ Łobos K., Puciato D., *Dekalog współczesnego zarządzania*, Difin, Warszawa 2013.

¹⁹ Czerska M., Szpitter A., *Koncepcje zarządzania*, CH Beck, Warszawa 2010.

5. Stres pracowników i spadek motywacji.
6. Powierzchnowa redukcja personelu.
7. Wzrost zapotrzebowania na siły fachowe, zaniedbywanie problemów pracowników o niższych kwalifikacjach.

Etapy wdrażania metody lean management²⁰:

1. Poznanie metody – zaznajomienie pracowników i kadry kierowniczej z metodą.
2. Ocena stanu istniejącego – identyfikacja przedmiotu badań, wybór metody zbierania danych, ocena stanu obecnego.
3. Analiza i modyfikacja stanu istniejącego – ustalenie odchyleń w zakresie parametrów efektywności, określenie poziomu spodziewanych efektów.
4. Integracja – komunikowanie wyników badań i zamierzeń oraz spowodowanie ich akceptacji, ustalenie celów funkcjonalnych.
5. Projektowanie nowego procesu lub produktu – utworzenie zespołu roboczego, opracowanie planu.
6. Restrukturyzacja procesowa – restrukturyzacja procesu.
7. Wdrożenie restrukturyzowanego procesu – opracowanie planu wdrożeń, uruchomienie działań wdrożeniowych oraz kontrola wdrożonych zmian.

²⁰ Czerska M., Szpitter A., *Koncepcje zarządzania*, CH Beck, Warszawa 2010.