

# Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce

*Pod redakcją  
Mariana Hopeja i Zygmunta Krala*



Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej  
Wrocław 2011

Recenzent  
Bogdan NOGALSKI

Opracowanie redakcyjne  
Dorota RAWA

Korekta  
Dorota RAWA, Agnieszka ŚCIEPURO

Wszelkie prawa zastrzeżone. Żadna część niniejszej książki, zarówno w całości, jak i we fragmentach, nie może być reprodukowana w sposób elektroniczny, fotograficzny i inny bez zgody wydawcy i właścicieli praw autorskich.

© Copyright by Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011

OFICYNA WYDAWNICZA POLITECHNIKI WROCŁAWSKIEJ  
Wybrzeże Wyspiańskiego 27, 50-370 Wrocław  
[www.oficyna.pwr.wroc.pl](http://www.oficyna.pwr.wroc.pl)  
e-mail: [oficwyd@pwr.wroc.pl](mailto:oficwyd@pwr.wroc.pl)  
[zamawianie.ksiazek@pwr.wroc.pl](mailto:zamawianie.ksiazek@pwr.wroc.pl)

ISBN 978-83-7493-649-1

Drukarnia Oficyny Wydawniczej Politechniki Wrocławskiej. Zam. nr 1091/2011.

## Spis treści

Wstęp .....	5
<b>Część 1. Metody zarządzania – założenia i procedury</b>	
Rozdział 1. Benchmarking ( <i>Aleksandra Szafrńska, Agata Szyran-Resiak</i> ) .....	9
Rozdział 2. Controlling ( <i>Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka</i> ) .....	21
Rozdział 3. Customer Relationship Management ( <i>Mieczysław Ciurla, Milleniusz Nowak</i> ) .....	43
Rozdział 4. Enterprise Resource Planning ( <i>Marcin Kandora</i> ) .....	55
Rozdział 5. Lean management ( <i>Agnieszka Faron</i> ) .....	69
Rozdział 6. Outsourcing ( <i>Władysław Janiak</i> ) .....	85
Rozdział 7. Reinżynieria ( <i>Marian Hopej, Robert Kamiński</i> ) .....	103
Rozdział 8. Strategiczna karta wyników ( <i>Zygmunt Kral</i> ) .....	119
Rozdział 9. Total Quality Management ( <i>Janusz Zymonik, Zofia Zymonik</i> ) .....	141
Rozdział 10. Zarządzanie procesowe ( <i>Patrycja Korsan-Przywara, Anna Zgrzywa-Ziemak</i> ) .....	159
Rozdział 11. Zarządzanie przez kompetencje ( <i>Agnieszka Bieńkowska, Marian Waldemar Brol</i> ) .....	173
Rozdział 12. Zarządzanie wiedzą ( <i>Katarzyna Walecka-Jankowska</i> ) .....	191
<b>Część 2. Metody zarządzania w praktyce</b>	
Rozdział 13. Współczesne metody zarządzania w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce – identyfikacja stanu istniejącego ( <i>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak</i> ) .....	211
Zakończenie .....	253



## Wstęp

W literaturze światowej ciągle pojawiają się prace dotyczące rozmaitych koncepcji i metod zarządzania bądź też traktujące o jakiejś wybranej koncepcji czy metodzie. Wprawdzie w naszym kraju również publikowane są liczne opracowania poświęcone tej tematyce, jednak wciąż zbyt mało jest prac, które prezentowałyby nie tylko różne metody zarządzania, lecz także wyniki badań nad ich stosowaniem w praktyce. Celem *Współczesnych metod zarządzania w teorii i praktyce* jest próba choćby częściowego wypełnienia tej luki.

W książce przyjęto, nie wdając się w dociekania dotyczące różnic i podobieństw między takimi terminami, jak: metoda, technika, koncepcja, system czy podejście, że są one instrumentami w ręku menedżera, ułatwiającymi rozwiązywanie problemów zarządzania. Zamysłem autorów było zaprezentowanie metod uchodzących za najbardziej przydatne w zarządzaniu współczesnymi organizacjami. Ściślej mówiąc, ich (metod) wybór został oparty na dwóch głównych przesłankach: przydatności w praktyce zarządzania i adekwatności względem współczesnych tendencji w nauce. Konieczność selekcji spowodowała, że niektóre metody, takie jak np. SIX Sigma, nie są przedmiotem rozważań, ale ich omówienia można znaleźć w coraz liczniejszych pozycjach – także w monografiach publikowanych przez krajowe wydawnictwa.

Praca składa się z dwóch części. W pierwszej scharakteryzowano następujące metody: benchmarking, controlling, CRM, ERP, lean management, outsourcing, re-inżyniering, strategiczną kartę wyników, TQM, zarządzanie procesowe, zarządzanie przez kompetencje i zarządzanie wiedzą. Przedstawiono założenia i komponenty tych metod, ich zalety i wady oraz warunki wprowadzania do praktyki.

W części drugiej zaprezentowano wyniki badań empirycznych, którymi objęto 167 organizacji funkcjonujących na terenie Dolnego Śląska, ich celem była identyfikacja stanu wykorzystania wymienionych metod w badanych organizacjach. Identyfikowano zwłaszcza przesłanki, bariery i skutki wdrażania metod zarządzania, jak również kierunki zmian w ich wdrażaniu.

Jakkolwiek autorzy prezentowanej książki mają świadomość jej niedoskonałości, to jednak mają nadzieję, że mimo wszystko wzbogaci ona wiedzę zwłaszcza

w zakresie stosowania metod zarządzania w praktyce gospodarczej. Sądzymy, że może okazać się przydatna w realizacji prac dyplomowych i naukowych oraz w nauce akademickim. Jest adresowana także do menedżerów, którzy – być może – znajdą w niej odpowiedzi na niektóre nurtujące ich pytania.

*Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce* to efekt badań prowadzonych przede wszystkim w Zakładzie Systemów Zarządzania i Marketingu Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. W tym miejscu, jako redaktorzy naukowi opracowania, pragniemy podziękować całemu zespołowi za zaangażowanie i znakomitą współpracę w realizacji wspólnego przedsięwzięcia. Dziękujemy również Profesorowi Bogdanowi Nogalskiemu za wnikliwą i szczegółową recenzję wydawniczą, która pomogła udoskonalić treść opracowania. Osobne podziękowania należą się mgr Dorocie Rawie, za pomoc w redakcyjnym przygotowaniu książki do druku.

*Marian Hopej, Zygmunt Kral*

**Część 1**

**Metody zarządzania  
– założenia i procedury**





# Rozdział 1. Benchmarking

ALEKSANDRA SZAFRAŃSKA, AGATA SZYRAN-RESIAK

## 1.1. Przesłanki powstania benchmarkingu

Głównymi przesłankami powstania benchmarkingu były powszechne praktyki rozkładania na części produktów konkurencji w celu poznania i powielania metod ich wytwarzania (początek XX w.) oraz procedur praktykowanych przez japońskich specjalistów polegający na poszukiwaniu na całym świecie i przyswajaniu rozwiązań, które mogłyby być zastosowane w ich własnych organizacjach.

Początków benchmarkingu doszukuje się już w starożytnym Egipcie i Grecji. Wówczas poprawa jakości była związana z możliwością sprzedaży produktów najbogatszej grupie społeczeństwa [Kowalak 2009]. Jednak za prekursora benchmarkingu uważa się amerykańską firmę Xerox Corporation. Organizacja ta począwszy od 1975 r. odnotowywała drastyczny spadek sprzedaży. Spowodowane to było szeroką ekspansją na rynkach światowych konkurencyjnych firm japońskich. Xerox, szukając przyczyn zaistniałej sytuacji, porównał występujące u siebie obszary powstawania kosztów i zasady działalności z analogicznymi w organizacjach należących do japońskiej konkurencji. Okazało się, że koszty produkcji kopiarek Xeroxa odpowiadały cenom sprzedaży tych produktów wytwarzanych przez organizacje japońskie. Wynikało to z tego, że japońscy producenci byli w stanie obniżyć koszty produkcji do takiego poziomu, przy którym cena sprzedaży odpowiadała kosztom produkcji w firmie Xerox. A wszystko dzięki zastosowaniu przez japońskich konkurentów nowoczesnych technologii produkcyjnych, właściwej organizacji pracy, ciągłym poszukiwaniom innowacji i wprowadzeniu systemu zarządzania jakością. Firma Xerox stanęła zatem przed problemem znalezienia sposobu obniżenia kosztów produkcji oraz poprawy efektywności działania całej organizacji. W konsekwencji postanowiła wdrożyć trzyczęściowy program Leadership through Quality obejmujący następujące płaszczyzny doskonalenia: obowiązki pracowników, benchmarking oraz poprawę jakości. Za główny cel przyjęto poprawę konkurencyjności organizacji na rynku. I faktycznie cel ten został osiągnięty dzięki zastosowaniu benchmarkingu. Początkowo porównania benchmar-

kingowe dotyczyły jedynie organizacji konkurencyjnych z branży, z czasem jednak odnoszono własne rozwiązania wzorcowe do organizacji spoza branży [Ziębicki 2007; Kisperska-Moroń 2002].

W tabeli 1.1 przedstawiono obszary poddane benchmarkingowi w firmie Xerox [Bendell i Boulter 2000, s. 74].

Tabela 1.1. Zestawienie głównych obszarów benchmarkingu w firmie Xerox Corporation

Dziedziny poddane benchmarkingowi	Partnerzy benchmarkingu
Operacje wytwórcze	Saturn (Oddział General Motors) Fuji-Xerox
Bezpieczeństwo produkcji	Du Pont
Rozplanowanie zakładów	Cummings Engine
Badania i rozwój produktów	Hawlett-Packard
Dystrybucja	L.L. Bean Inc.
Fakturowanie i odbiór	American Express
Zarządzanie jakością	Toyota
Podnoszenie jakości	Florida Power and Ligot
Optymalizacja dostaw	Honda Manufacturing of America

Źródło: [Bendell i Boulter 2000, s. 74].

## 1.2. Istota benchmarkingu

Benchmarking stanowi metodę zarządzania, której powstanie sięga czasów starożytnych, jednak jej oficjalny czas powstania szacuje się na koniec lat 70. XX w. [Ziębicki 2007; Kisperska-Moroń 2002]. Nazwa benchmarking wywodzi się od słowa benchmark, które oznacza punkt orientacyjny geodety, wyznaczony w widocznym z daleka miejscu i określający pewną pozycję. Stanowi on punkt odniesienia wykorzystywany w pomiarach niwelacyjnych.

W literaturze i praktyce funkcjonuje wiele definicji benchmarkingu – każda z nich koncentruje się na nieco innych aspektach tej metody. Jest to spowodowane jego intensywnym rozwojem w ostatnich trzydziestu latach. Wcześniej bowiem metoda ta obejmowała trzy kierunki działań: znalezienie lepszego sposobu rozwiązania problemu, zrozumienie istoty problemu, przeniesienie oraz wykorzystanie benchmarkingu we własnej organizacji [Kowalak 2009]. Jednak najbardziej wyczerpującą definicję opracowało Amerykańskie Centrum Produktywności i Jakości (APQC – *American Productivity and Quality Centre*), według którego benchmarking to proces porównywania swojej organizacji z praktyką funkcjonowania i wynikami działania najlepszej organizacji w skali światowej, a następnie adaptowania zasadniczych cech tej wzorcowej praktyki do procesów realizowanych we własnej organizacji [Kisperska-Moroń 2002].

Na użytek szczegółowych rozważań przyjęte zostanie, że benchmarking to metoda porównania własnych rozwiązań z najlepszymi rozwiązaniami oraz ich udoskonalanie dzięki zdobytej tym sposobem wiedzy przy jednoczesnym wykorzystywaniu cudzych doświadczeń [Zimniewicz 1999]. Warto również zaznaczyć, że benchmarking postrzega się jako metodę partnerską, a nie rodzaj wywiadu gospodarczego.

W literaturze przedmiotu przytaczane są założenia, na których opiera się metoda benchmarkingu. Główne z nich można określić następująco:

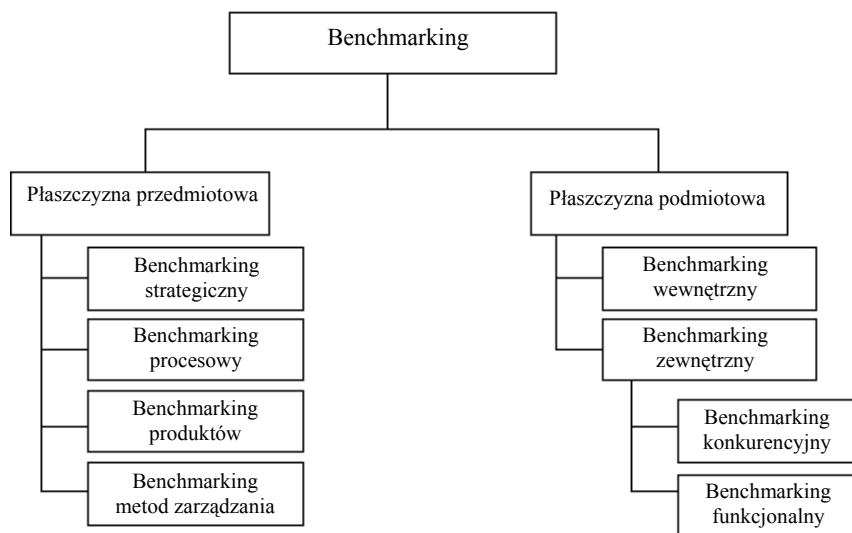
- porównywanie się z najlepszymi – najczęściej liderem w branży [Krupski (red.) 2004],
- uczenie się od innych – pozostałe organizacje funkcjonujące na rynku powinny być źródłem kluczowych dla nas informacji, związanych z procesami przebiegającymi w danej organizacji [Krupski (red.) 2004],
- ciągła ocena produktów, usług czy metod badanej organizacji na tle osiągnięć konkurentów – tylko ciągły monitoring może przynieść maksymalne korzyści wynikające ze stosowania benchmarkingu [Krupski (red.) 2004; Bendell i Boulter 2000],
- ustrukturalizowanie, systematyczność, stosowanie wielu metod i technik pomocniczych – jeśli chce się zrobić zbyt wiele w krótkim czasie, to może się to skończyć przeładowaniem informacyjnym oraz zaburzeniem hierarchii priorytetów [Ziębicki 2007; Bendell i Boulter 2000],
- dążenie do osiągnięcia przynajmniej poziomu czołówki w danej branży – ważne jest znalezienie właściwego wzorca, tak zwanego punktu odniesienia [Krupski (red.) 2004; Ziębicki 2007],
- uniwersalność – metoda benchmarkingu może być zastosowana w każdej dziedzinie działalności gospodarczej [Ziębicki 2007],
- charakter zespołowy – wszyscy pracownicy biorą udział we wdrażaniu oraz realizowaniu benchmarkingu, niekiedy także partnerzy benchmarkingowi [Ziębicki 2007],
- patrzenie w przyszłość pozwalające na osiągnięcie przyszłych trendów rozwojowych [Kisperska-Moroń 2002],
- orientacja na jakość poprawiająca satysfakcję klientów [Kisperska-Moroń 2002],
- posiadanie zdolności do zmian i rozwoju kreujące kulturę dążenia do ciągłej poprawy [Kisperska-Moroń 2002].

### 1.3. Rodzaje benchmarkingu

Wyróżnia się wiele rodzajów benchmarkingu. Można je przedstawić według klasyfikacji przedmiotowej i podmiotowej (rys. 1.1.) [Ziębicki 2007], choć w rzeczywistości podział ten zależy od sposobu jego wykorzystania [Kowalak 2009]. W ujęciu przedmiotowym benchmarking dzieli się na strategiczny, procesowy, produktów i metod zarządzania [Grudzewski 2000], w ujęciu podmiotowym natomiast – na

wewnętrzny i zewnętrzny, a ten dodatkowo jeszcze na konkurencyjny i funkcjonalny [Czekaj 1995].

W benchmarkingu strategicznym porównywane są zarówno wizje oraz misje, jak i strategie realizowane przez liderów na rynku. Benchmarking procesowy skupia się na zestawieniu efektywności kosztowej, a także sposobów tworzenia wartości dla klienta w odniesieniu do procesów, które decydują o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej. Z kolei benchmarking produktów, jak sama nazwa wskazuje, koncentruje się na zestawianiu produktów w zależności od stopnia zaspokojenia potrzeb klientów, a benchmarking metod – sposobów realizacji kluczowych funkcji zarządzania przez organizacje uchodzące za wzorcowe [Grudzewski 2000].



Rys. 1.1. Rodzaje benchmarkingu [Ziębicki 2007]

Benchmarking wewnętrzny polega na przeprowadzaniu porównań w ramach tej samej organizacji. Jest stosowany w organizacjach, które posiadają wiele oddziałów lub filii i realizują zbliżone działania. Istnieje wówczas możliwość porównywania efektywności poszczególnych jednostek wewnętrznych, by w ten sposób rozpowszechnić najlepsze rozwiązania. Benchmarking konkurencyjny zakłada zaś porównywanie rozwiązań przyjętych w organizacjach z rozwiązaniami występującymi u konkurentów. Jest to dość trudne, bowiem konkurenci otaczają tajemnicą swoje rozwiązania wzorcowe i niechętnie dzielą się nimi z innymi organizacjami. Jednak niektóre większe organizacje są skłonne wymieniać informacje w wybranych dziedzinach, pragnąc dorównać najlepszej praktyce. Benchmarking funkcjonalny z kolei polega na porównywaniu rozwiązań będących przedmiotem badania z rozwiązaniami w organizacjach należących do innych branż. Porównywanie doty-

czy tylko wybranych, odpowiadających sobie, obszarów działalności. Może ono np. obejmować komunikację wewnętrzną, procesy zaopatrzenia czy magazynowania [Bendell i Boulter 2000].

## 1.4. Procedura realizacji benchmarkingu

Prawidłowe stosowanie benchmarkingu wymaga przeprowadzenia działań z zachowaniem określonej kolejności [Kowalak 2009]. W literaturze można spotkać wiele ujęć procedury realizacji benchmarkingu. Poszczególne podejścia różnią się przede wszystkim liczbą faz wyróżnionych przez ich autorów. Za najbardziej rozbudowaną metodykę benchmarkingu uchodzi propozycja G.J. Balma obejmująca pięć faz (autoanalizę, prebenchmarking, benchmarking, postbenchmarking, przegląd i doskonalenie) oraz piętnaście etapów [Martyniak 1997; Węgrzyn 2000]. Najczęściej przytaczanym sposobem postępowania, uważanym za prekursorski, jest z kolei procedura opracowana przez R.C. Campa uwzględniająca cztery fazy (planowanie, analizę, integrację i wdrożenie) oraz dziewięć etapów [Kuczevska 2007]. Z uwagi na doświadczenie APQC (*American Productivity and Quality Centre*) warto również wspomnieć o stosowanej przez tę organizację metodyce procesu benchmarkingu obejmującej cztery fazy (planowanie, gromadzenie danych, analizę, adaptację i rozwój) oraz dziewiętnaście etapów. Jej obecna postać jest wynikiem licznych przekształceń opierających się na dziesiątkach projektów benchmarkingowych, zrealizowanych za pośrednictwem Izby Benchmarkingowej (utworzonej przez APQC) [Świda 2001]. Niezależnie jednak od przyjętego przez każdego z wymienionych autorów podejścia do elementów benchmarkingu, w większości procedur benchmarkingowych uwzględnia się [Węgrzyn 2000]:

- wybór i udokumentowanie przedmiotu procesu poddanego benchmarkingowi,
- zidentyfikowanie potencjalnego partnera osiągającego lepsze wyniki w realizacji danego procesu,
- obserwację procedur realizacji danego procesu,
- identyfikację czynników odpowiadających za lepszą efektywność badanego procesu,
- wdrożenie ulepszeń we własnym procesie z uwzględnieniem informacji uzyskanych od partnera benchmarkingu.

Przedmiotem szczegółowej prezentacji w tym opracowaniu będzie pięciofazowa metodyka benchmarkingu B. Andersena (obejmująca planowanie, poszukiwanie, obserwację, analizę i adaptację), która łączy w sobie zarówno elementy procedur R.C. Campa, jak i APQC [Węgrzyn 2000], czyli z jednej strony zawiera składowe metodyki zapoczątkowującej późniejsze propozycje, z drugiej elementy zapropon-

nowane przez instytucję posiadającą największą wiedzę i doświadczenie praktyczne. Treść i istota poszczególnych faz omawianej metodyki jest następująca.

### **Faza planowania**

Faza planowania, rozpoczynająca cały proces benchmarkingu, jest jednocześnie najważniejszą częścią całej jego procedury. Jako niezwykle czasochłonna stanowi w istocie fundament dalszych działań w ramach stosowania benchmarkingu.

Planowanie benchmarkingu, zgodnie z omawianą metodyką, tworzy pięć etapów [Węgrzyn 2000]:

- wybór procesu podlegającego badaniu benchmarkingowemu,
- utworzenie grupy benchmarkingowej,
- zrozumienie i udokumentowanie procesu podlegającego benchmarkingowi,
- określenie miary efektywności procesu.

Wybór przedmiotu badań benchmarkingowych, choć całkowicie dowolny, powinien być zdeterminowany przez pewne czynniki. Rzutuje on bowiem na kierunek dalszego procesu benchmarkingowego oraz jakość dokonywanych usprawnień. Według B. Andersena [w: Węgrzyn 2000], podejmując decyzję o przedmiocie badań, należy posłużyć się następującymi kryteriami:

- kryterium wyboru procesów posiadających znaczący wpływ na kluczowe czynniki decydujące o sukcesie organizacji,
- kryterium wyboru procesów odgrywających istotną rolę względem głównych funkcji organizacji,
- kryterium wyboru procesów, które są punktami problemowymi lub wpływają na punkty problemowe organizacji.

Grupę benchmarkingową należy utworzyć doraźnie. W jej składzie powinni znaleźć się: lider grupy, „właściciel” procesu będącego przedmiotem badań, osoby uczestniczące w badaniach, klient procesu (wewnętrzny lub zewnętrzny) oraz modulator (konsultant ukierunkowujący działania grupy). Kluczowe jest oczywiście pełne zrozumienie istoty wybranego do badań benchmarkingowych procesu. Jest to warunek konieczny, „[...] aby dostrzec w procesie realizowanym przez partnera nowe koncepcje inspirujące wprowadzanie udoskonaleń w procesie własnym” [Węgrzyn 2000, s. 115].

Dokumentując proces podlegający benchmarkingowi, zaleca się, by opisać go słownie oraz przedstawić schemat blokowy jego przebiegu. Należy również opracować system pomiarów. Wynika to z konieczności rozpoznania odpowiednich partnerów oraz przeprowadzenia porównań w stosunku do nich. B. Andersen uważa, że do „najefektywniejszych miar efektywności” procesu należą: jakość, czas i koszt. Autor dzieli te miary na dwie kategorie: miary wyniku (opisują wyniki działania procesu) i miary realizacji procesu (opisują, w jaki sposób proces jest wykonywany) [Węgrzyn 2000]. Po opracowaniu systemu pomiarów należy przystąpić do gromadzenia informacji w zakresie poziomów efektywności stosowanego procesu.

### **Faza poszukiwań**

Faza poszukiwań w benchmarkingu zmierza do zidentyfikowania potencjalnych partnerów benchmarkingowych i składa się z czterech etapów [Węgrzyn 2000]:

- utworzenie listy kryteriów, jakie powinni spełniać partnerzy w stosunku do benchmarkingu,
- zidentyfikowanie potencjalnego partnera (partnerów),
- wybranie partnera (partnerów),
- nawiązanie kontaktu z wybranym partnerem (z wybranymi partnerami).

Należy podkreślić, że prowadzone w ramach tej fazy procesu benchmarkingowego poszukiwania nie muszą dotyczyć wyłącznie organizacji zewnętrznych, ale mogą również obejmować jednostki funkcjonalne własnej organizacji [Kuczevska 2007]. Istotne jest, aby rozpoznać obiekty najbardziej odpowiadające przyjętym uprzednio kryteriom, które z kolei muszą wynikać z nadrzędnego celu przyświecającego badaniom benchmarkingowym. Poszukiwanie partnerów poza granicami własnej organizacji może dotyczyć zarówno głównych konkurentów (benchmarking konkurencyjny), jak i podmiotów stosujących najskuteczniejsze procedury, niezależnie od miejsca i rodzaju prowadzonej przez nich działalności (benchmarking funkcjonalny). W pierwszym przypadku szanse powodzenia całego przedsięwzięcia wydają się większe, gdyż identyfikacja pożądaných przedmiotów badań powinna nastąpić szybciej, a ponadto porównywalność wytypowanych procesów jest z reguły większa. A tym, co w znacznej mierze przesądza o wyborze odpowiedniego partnera, jest poziom uzyskiwanych wyników w interesującym organizację obszarze oraz wspomniana porównywalność. Z drugiej strony, decydując się na benchmarking konkurencyjny, musimy mieć świadomość, że ryzyko nieuzyskania zgody na taką współpracę od konkurencyjnej organizacji jest zwykle większe. Ponadto odmowa może przekreślić poczynione wcześniej przez organizację starania, zmuszając niejednokrotnie do dalszych poszukiwań, co wiąże się ze zwiększeniem kosztów i stratą czasu. Z tego powodu ostatni etap fazy poszukiwań nabiera szczególnego znaczenia [Węgrzyn 2000].

### **Faza obserwacji**

Faza obserwacji w benchmarkingu wiąże się już z bezpośrednim udziałem w badaniach partnera benchmarkingowego i sprowadza do przeprowadzenia w jego środowisku badań ukierunkowanych przede wszystkim na poznanie istoty stosowanych przez partnera procesów oraz ich wyników. Podczas realizacji tej fazy procesu benchmarkingowego kluczową kwestią jest jakość gromadzonych w jej toku informacji.

W fazie obserwacji uwzględnia się następujące etapy [Węgrzyn 2000]:

- sporządzenie odpowiednich kwestionariuszy,
- uzyskanie danych dotyczących wybranego przedmiotu badań od benchmarkingu partnera,
- zebranie danych z innych źródeł, takich jak: Internet, artykuły prasowe, sprawozdania finansowe, dane statystyczne itp. – dzięki nim można lepiej przygotować się do gromadzenia danych wprost od partnera,

- udokumentowanie zebranych danych,
- sprawdzenie i zweryfikowanie posiadanych informacji.

Wykorzystanie kwestionariuszy w tej części badań benchmarkingowych ma za zadanie ułatwienie pracy podczas gromadzenia niezbędnych danych. Konstruując taki instrument, należy pamiętać, że będzie on pełnił funkcję przyrządu pomiarowego. Powinny go zatem charakteryzować takie cechy, jak miarodajność i niezawodność [Węgrzyn 2000]. Kwestionariusze jednak nie są jedynym możliwym do zastosowania na tym etapie badań narzędziem.

Zanim przystąpi się do zbierania i udokumentowania danych od partnerów należy określić, jakimi metodami i narzędziami organizacja będzie się w tym procesie posługiwać. Wybór sposobu nawiązywania kontaktu rzutuje bowiem na możliwe do wykorzystania narzędzia pomiaru.

Uzyskane o partnerze informacje należy sprawdzić i zweryfikować, nie tylko z uwagi na kontrolę jakości gromadzonych danych, lecz także na ich uporządkowanie i pogrupowanie. Tak przygotowany materiał poddaje się analizie i interpretacji, których rezultatem są odpowiednie raporty prezentujące wyniki i sugestie odnośnie do koniecznych zmian i usprawnień [Węgrzyn 2000].

### **Faza analizy**

Zasadniczym celem fazy analizy procesu benchmarkingowego jest wskazanie różnic występujących między rozpatrywanymi procesami oraz rozpoznanie przyczyn zidentyfikowanych rozbieżności.

W omawianej fazie uwzględnia się trzy główne etapy badań [Węgrzyn 2000]:

- normalizację danych,
- identyfikację różnic,
- identyfikację przyczyn powstawania różnic.

Normalizacja zebranych w poprzedniej fazie procesu benchmarkingowego danych umożliwia właściwą i rzetelną interpretację wyników procesu porównania, eliminując wpływ czynników powodujących występowanie w nim nieprawidłowości. Normalizacja bowiem „polega na przekształceniu danych na odpowiedni zbiór wskaźników i parametrów opisujących stosowane w organizacji wzorcowe rozwiązania oraz wyniki, jakie są dzięki nim osiągnane” [Węgrzyn 2000, s. 134]. B. Andersen wyróżnił między innymi następujące czynniki powodujące konieczność dokonania normalizacji: przedmiot działalności organizacyjnej, wielkość organizacji, uwarunkowania rynkowe, strukturę kosztów i wiek organizacji [Węgrzyn 2000].

Ujawnienie różnic następuje w drodze porównania poziomu efektywności własnego procesu z poziomem efektywności analogicznego procesu układu odniesienia. Nie można poprzestać wyłącznie na wskazaniu rozbieżności w analizowanych procesach. Wykorzystując zaprezentowane w literaturze przedmiotu narzędzia i techniki, należy rozpoznać ich przyczyny. Wśród najczęściej stosowanych narzędzi i technik wymienia się porównywanie schematów blokowych, wykorzystanie wy-



kresów „przyczyna–skutek”, analizę przyczyn głównych oraz zastosowanie wyspecjalizowanych diagramów relacyjnych [Węgrzyn 2000].

Ostatni etap fazy analizy, tj. identyfikację przyczyn powstawania różnic, polega na dokonaniu hierarchizacji stwierdzonych odchyłeń z uwagi na stopień ich ważności. Dzięki ich uszeregowaniu tworzy się podstawę dla ostatniej fazy badań benchmarkingowych. W praktyce nie zawsze istnieje możliwość uwzględnienia (w środowisku organizacji prowadzącej badania benchmarkingowe) wszystkich powodów zaistnienia różnic w efektywności procesów [Węgrzyn 2000].

### **Faza adaptacji**

Faza adaptacji jako ostatnia z faz prezentowanej metodyki zmierza, przez niwelowanie ukazanych rozbieżności między porównywanymi procesami, do „urzeczywistnienia wszelkich możliwości wprowadzenia udoskonaleń” [Węgrzyn 2000, s. 140]. Innymi słowy, polega ona na zaplanowaniu, a następnie zaadaptowaniu nie tylko procedur benchmarkingowych, lecz także tzw. czynników wyzwalających celem polepszenia efektywności obiektu badań. Warto również podkreślić, że faza ta nie sprowadza się do bezmyślnego kopiowania najlepszych rozwiązań stosowanych przez partnera. Takie podejście najczęściej skazane jest po prostu na niepowodzenie, gdyż organizacje zwykle nie posiadają tych samych czynników wyzwalających oraz identycznych uwarunkowań [Węgrzyn 2000].

W fazie adaptacji wyszczególnia się następujące etapy [Węgrzyn 2000]:

- rozpoznanie pożądaných procedur benchmarkingowych,
- określenie celu, jaki pragnie osiągnąć organizacja dzięki wdrożeniu usprawnień,
- przygotowanie planu realizacji przedsięwzięcia,
- wdrożenie planu,
- monitorowanie postępu prac,
- raportowanie.

„Określanie celu może być oparte na wielkościach osiągniętych przez partnera, jak również na wielkościach, które w subiektywnym mniemaniu organizacji są teoretycznie możliwe do osiągnięcia w ramach jej własnych możliwości” [Węgrzyn 2000, s. 141]. Ponadto sformułowane cele muszą być jednocześnie ambitne, budowane na podstawie wskaźników efektywności osiąganych przez najlepszych, realistyczne oraz powiązane i skoordynowane z celami doskonalenia organizacji ustalonymi w pozostałych jej częściach [Węgrzyn 2000].

Etap formułowania celów kończy zasadniczą część badań benchmarkingowych. Działania podejmowane w dalszej kolejności w rzeczywistości sprowadzają się do czynności charakterystycznych dla typowego procesu wprowadzania usprawnień.

Warto nadmienić, że po zakończeniu całej pięciofazowej metodyki benchmarkingu należy wszystkie jej etapy zweryfikować w celu znalezienia słabych punktów dotychczasowego postępowania oraz rozpoznania nowych potrzeb. Benchmarking przyniesie bowiem największe korzyści wtedy, kiedy stanie się procesem ciągłym oraz powtarzanym.

Przedsięwzięcia zmierzające do znalezienia nowych benchmarków dla zmodyfikowanych już procesów należy podejmować co najmniej w rocznych odstępach [Martyniak 1997].

## 1.5. Zalety i wady benchmarkingu

W tabeli 1.2 zaprezentowano zalety i wady związane ze stosowaniem benchmarkingu [Zimniewicz 1999; Węgrzyn 2000; Kuczevska 2007].

Tabela 1.2. Zalety i wady benchmarkingu

Zalety	Wady
pełniejsze zrozumienie istoty i przebiegu własnych procesów	postrzeganie benchmarkingu jako bezmyślnego naśladownictwa poczynają innych organizacji czy wręcz szpiegostwa gospodarczego
koncentracja na długoterminowych rezultatach działalności gospodarczej	szttywne trzymanie się metod charakterystycznych dla własnej gałęzi przemysłu
rozwijanie umiejętności doskonalenia procesów	błędne utożsamianie benchmarkingu z procesem poszukiwania idealnego rozwiązania
monitorowanie i analizowanie zmieniającego się otoczenia przez obserwowanie konkurentów i/lub najlepszych praktyk innych organizacji	lęk potencjalnych partnerów benchmarkingu przed wyjawieniem istoty przewagi konkurencyjnej wraz z przekazywanymi informacjami
inicjowanie procesu nieprzerwanego uczenia się (w tym uczenia się na błędach)	brak profesjonalizmu organizacji uczestniczących w procesie benchmarkingowym
współpraca i wzajemne uczenie się z innymi organizacjami	brak idealnej metody wyboru partnera (ryzyko współpracy z nieodpowiednią organizacją)
propagowanie kreatywności i innowacyjności	brak gwarancji, że porównywanie organizacji za pomocą parametrów da pełny obraz partnera (partnerów)
przyspieszenie procesu doskonalenia organizacji (między innymi przez bieżące wdrażanie nowych rozwiązań)	
wymuszanie dokonywania pomiarów i monitorowania kluczowych procesów	
wykraczanie poza własne schematy myślowe	
lepsze zrozumienie i zaspokojenie zmieniających się oczekiwań klientów	
rozpoznanie słabych obszarów działania	

Źródło: [Zimniewicz 1999; Węgrzyn 2000].

Metodę tę – mimo wielu jej negatywnych stron – stosuje się w organizacjach działających na całym świecie, w tym również w Polsce. Należy pamiętać jednak, że doskonalenie obszarów działalności organizacji z uwzględnieniem benchmarkingu nie może mieć charakteru jednorazowego. Benchmarking to proces realizowany sys-

tematycznie. Konieczne jest ciągle gromadzenie informacji i poszukiwanie coraz to lepszych rozwiązań, co powinno zagwarantować organizacji sukces.

## 1.6. Warunki stosowania benchmarkingu

Uniwersalność benchmarkingu, w połączeniu z doskonałymi rezultatami, jakie uzyskiwano w wyniku jego stosowania w organizacjach na całym świecie, doprowadziły do sytuacji, w której metoda ta jest najczęściej stosowaną w doskonaleniu organizacji [Ziębicki 2007], a także w tworzeniu oraz realizacji strategii [Kowalak 2009]. Właściwe stosowanie benchmarkingu wymaga jednak uwzględnienia określonych warunków.

Za najważniejsze warunki do stosowania benchmarkingu uznaje się [Bendell i Boulter 2000]:

- posiadanie wiedzy na temat benchmarkingu – kluczowe są tu szkolenia zarówno na poziomie informacyjnym, jak i praktycznym,
- właściwą postawę kadry zarządzającej i pracowników – zaangażowanie jest niezbędne, aby przedsięwzięcie zakończyło się sukcesem,
- udokumentowanie własnych procesów – warunek konieczny do powodzenia procesu wdrażania benchmarkingu,
- nastawienie na dzielenie się wiedzą wewnątrz i na zewnątrz organizacji – wiara w takie działania zwiększa entuzjazm do procesów przemiany i doskonalenia organizacji,
- zdolność i chęć organizacji do uczenia się – benchmarking jest metodą zarządzania dla tych, którzy poważnie traktują proces poprawy.

Warto również podkreślić, że kluczową zaletą przemawiającą za stosowaniem benchmarkingu w procesie usprawniania organizacji, z całą pewnością mającą wpływ na dużą popularność prezentowanej metody, jest jej stosunkowa prostota oraz łatwość implementacji. Ponadto benchmarking, mimo określonego stopnia formalizacji, jest metodą wysoce elastyczną, dzięki czemu może znaleźć zastosowanie w odniesieniu do każdego rodzaju działalności gospodarczej oraz innych przejawów ludzkiej aktywności. W wyniku realizacji benchmarkingu organizacja powinna wypracować własny model procedury benchmarkingowej, adekwatny do specyfiki jej działalności. Wskutek tego kolejna edycja badań benchmarkingowych staje się procesem jeszcze łatwiejszym do przeprowadzenia.

## Literatura

- BENDELL T., BOULTER L. (2002), *Benchmarking*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.  
CZEKAJ J. (1995), *Benchmarking – metoda racjonalizacji organizacji*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 9.

- GRUDZEWSKI W. (2000), *Benchmarking w przedsiębiorstwie*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W. Grudzewski, I. Hejduk, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- KISPERSKA-MORÓŃ D. (2002), *Benchmarking jako narzędzie zarządzania logistycznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamięckiego w Katowicach, Katowice.
- KOWALAK R. (2009), *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- KUCZEWSKA J. (2007), *Europejska procedura benchmarkingu: programy działania*, PARP, Warszawa.
- MARTYNIAK Z. (1997), *Organizacja i zarządzanie – 15 efektywnych metod*, Oficyna Wydawnicza: Drukarnia „Antykwa” s.c., Kraków–Kluczbork.
- Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej* (2004), R. Krupski (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- ŚWIDA A. (2001), *Wykorzystanie benchmarkingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, praca doktorska, PWr., Wrocław.
- WĘGRZYN A. (2000), *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza: Drukarnia „Antykwa” s.c., Kluczbork–Wrocław.
- ZIĘBICKI B. (2007), *Benchmarking w doskonaleniu organizacji usług użyteczności publicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- ZIMNIEWICZ K. (1999), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWN, Warszawa.

## Literatura uzupełniająca

- BOGAN C. E., ENGLISH, M.J. (2006), *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Wydawnictwo One Press Exclusive, Helion, Gliwice.
- BRAMHAM J. (2004), *Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- BRILMAN J. (2002), *Nowoczesne metody i koncepcje zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- GRUDZEWSKI W., JAGUSZTYN-GROCHOWSKA S., ZUŻELEWICZ L., *Benchmarking – istota i zastosowanie*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 1999, nr 7.

## Pytania

1. Jakie są przesłanki powstania benchmarkingu, kto był jego prekursorem?
2. Co należy rozumieć pod pojęciem benchmarkingu i jakie są jego główne założenia?
3. Jakie wyróżnia się rodzaje benchmarkingu?
4. Jakie są główne fazy metodyki benchmarkingu według B. Andersena?
5. Kto powinien wchodzić w skład grupy benchmarkingowej?
6. Jakie są najczęstsze zalety oraz wady stosowania benchmarkingu?
7. Co wchodzi w skład warunków stosowania benchmarkingu?

## **Rozdział 2. Controlling**

AGNIESZKA BIENKOWSKA, ZYGMUNT KRAL, ANNA ZABŁOCKA-KLUCZKA

### **2.1. Przesłanki wdrażania controllingu**

Na współczesnym etapie rozwoju mamy do czynienia z nieustającymi zmianami otoczenia, często przybierającego postać otoczenia dynamicznego czy nawet burzliwego. Zjawisko to dotyczy każdego rodzaju otoczenia, zarówno dalszego, jak i bliższego, i odnosi się do dużej części organizacji. W rezultacie – z jednej strony – stwarza im szanse rozwoju, z drugiej zaś – w wyniku niepewności i wysokiego poziomu ryzyka – niesie zagrożenia i zakłóca stabilne funkcjonowanie. Zmiany zachodzące w otoczeniu wymuszają też podobne zjawiska w samych organizacjach. Organizacje, chcąc być konkurencyjne, powinny co najmniej nadążać za zmianami zachodzącymi w otoczeniu, jeśli nie wyprzedzać te zmiany, chociażby pod określonymi względami. W tej sytuacji zdolność do kreowania zmian w samej organizacji staje się pierwszoplanowym czynnikiem konkurencyjności, warunkującym długookresowe powodzenie ekonomiczne organizacji. Nie jest to jednak proste, gdyż wraz ze wzrostem nieprzewidywalności otoczenia zauważa się tendencję do komplikowania się procesów wewnątrz samych organizacji. Ich nadmierne rozrastanie się oraz autonomizacja wyodrębnionych obszarów funkcjonalnych powodują jednocześnie komplikowanie się procesów zarządczych. Dotyczy to zwłaszcza dużych organizacji, z rozbudowaną z reguły strukturą organizacyjną. W takich właśnie uwarunkowaniach trudniejsze stają się czynności nie tylko planistyczne, kontrolne, związane ze sterowaniem procesami, lecz także dotyczące koordynacji realizacji wymienionych czynności. Chodzi głównie o koordynację poziomą, czyli integrowanie zadań menedżerskich należących do różnych obszarów funkcjonalnych. Właśnie tego typu zadania, występujące na styku różnych obszarów funkcjonalnych, stwarzają kadrze kierowniczej współczesnych organizacji szczególne trudności. Niezależnie od tego synchronizacja realizacji zadań menedżerskich z wymaganiami otoczenia i między poszczególnymi obszarami funkcjonalnymi wewnątrz organizacji wymaga właściwych informacji. Informacje te powinny stanowić pełną podstawę podejmowania decyzji w procesie zarządzania organi-

zacja. Wymienione okoliczności oznaczają celowość lub nawet konieczność wspomaganie czynności menedżerskich w organizacjach.

Dzisiaj niemal powszechnie przyjmuje się, że nieocenioną metodą wspierającą realizację współczesnych zadań menedżerów stanowi controlling. Również prawie jednomyślnie twierdzi się, że przyjmowane w controllingu szczegółowe instrumenty usprawniają zarządzanie. Przyczynia się do tego przede wszystkim koordynacyjne czuwanie nad funkcjonowaniem i rozwojem organizacji oraz odpowiednie zabezpieczenie informacyjne. Decydują o tym także charakterystyczne cechy controllingu, takie jak: zorientowanie na cele, przyszłość i „wąskie gardła”, rozpatrywanie organizacji przez pryzmat tzw. ośrodków odpowiedzialności, prowadzenie odmiennego od tradycyjnego rachunku kosztów i wyników, realizacja zadań w specjalnie zaprojektowanej strukturze organizacyjnej (w strukturze organizacyjnej controllingu). Z uwzględnieniem wymienionych cech controllerzy jako realizatorzy zadań controllingu nie wyręczają menedżerów w realizacji ich czynności zarządczych, ale czynności te wspomagają, przez co zwiększa się jakość zarządzania, a tym samym jego efektywność.

Ze względu na charakterystyczną dla controllingu orientację na przyszłość można go jednocześnie uznać za istotną metodę wykrywania sytuacji kryzysowych organizacji i zapobiegania tym sytuacjom. Wynika to również ze szczególnego udziału controllerów w cyklicznie przeprowadzanej w organizacjach analizie odchyleń; badaniami ich przyczyn i podejmowaniu decyzji korekcyjnych, zwłaszcza z punktu widzenia przyszłych stanów organizacji. Aktywny udział controllerów w stałej obserwacji wybranych działań i obszarów działalności organizacji oraz określonych segmentów otoczenia pozwala uzyskiwać informacje służące antycypacji przyszłego stanu obecnej sytuacji, porównanie zaś przewidywanego stanu przyszłego z ustalonymi celami strategicznymi umożliwia wykazanie odchyleń, ich analizę i odpowiednio wczesne wprowadzenie przeciwdziałań. Controlling można więc uznać za system wczesnego ostrzegania. Przez rozpoznanie symptomów zagrożenia daje szansę na reakcję już wówczas, gdy negatywne skutki kryzysu i presja otoczenia nie paraliżują jeszcze całkowicie działalności organizacji [Kral i Zabłocka-Kluczka 1998, s. 185].

Biorąc pod uwagę przedstawioną argumentację, należy uznać controlling jako metodę wspomaganie zarządzania w istotnych jego obszarach, co uzasadnia potrzebę zastosowania tej metody.

## 2.2. Pojęcie i istota controllingu

Controlling nie jest pojęciem jednoznacznym, co ma związek już z jego etymologią. Termin controlling pochodzi z jęz. angielskiego od słowa *to control* o bardzo szerokim znaczeniu: *to control* oznacza „kierowanie, opanowanie, sterowanie, regulowa-

nie, badanie, kontrolowanie, pilotowanie, dozorowanie” [Bulas i Whitfield 1967, s. 202; Grzebieniowski 1995, s. 90] i wyjaśniany jest bardzo różnorodnie. W literaturze przedmiotu przez controlling rozumie się zarówno funkcję zarządzania [Koontz i O’Donnel 1984, s. 549], jego system [Szczepankowski 2007, s. 221], metodę zarządzania [Nowak 1996, s. 9], jak i instrument czy narzędzie zarządzania [Nowosielski 1996, s. 9; Vollmuth 1993, s. 15]. Controlling bywa także definiowany jako proces sterowania za pomocą zysku [Mann i Mayer 1992, s. 7]. Szeroki wachlarz interpretacji, określeń i definicji pojęcia controlling ukazuje różnorodne obszary i funkcje controllingu i ilustruje różne sposoby pojmowania controllingu, nie tylko przez teoretyków, lecz także przez praktyków zarządzania. W rezultacie „[...] każdy ma własne wyobrażenie o tym, co oznacza lub co powinien oznaczać controlling, tylko że każdy sądzi co innego” [Preizler 1998, s. 12], a przyjęcie jednej, spójnej definicji controllingu wydaje się niemożliwe.

Z różnorodności definicji controllingu, jak również ze zróżnicowanego pojmowania jego roli i zadań w organizacji wyrastają jednak koncepcje controllingu, w ramach których grupowane są zazwyczaj podobne znaczeniowo definicje controllingu. W literaturze spotyka się różne próby uporządkowania koncepcji controllingu, najczęściej jednak autorzy wyróżniają cztery następujące koncepcje:

1. Controlling rozumiany jako poszerzona rachunkowość finansowa – jej celem jest „[...] orientowanie rachunkowości finansowej połączonej z rachunkiem kosztów na planowanie, kontrolę i sterowanie działalnością przedsiębiorstwa w celu zapewnienia płynności finansowej i zyskowności” [Sierpińska i Niedbała 2003, s. 25].

2. Controlling rozumiany jako informacyjne wspomaganie zarządzania (rachunkowość zarządcza) – controlling realizuje tu zadania związane z generowaniem i dostarczaniem informacji na użytek zarządzania w organizacji, dzięki temu ich kształt, forma i częstotliwość przekazywania w pełni odpowiadają potrzebom adresatów. Zgodnie z oczekiwaniami odbiorców przekazywane informacje mogą odnosić się do całej organizacji lub też dotyczyć tylko określonej jego części (np. ośrodka odpowiedzialności), mogą tyczyć zarówno przeszłości (*ex post*), jak i przyszłości (*ex ante*) [Bieńkowska, Kral i Zabłocka-Kluczka, 2004b, s. 23].

3. Controlling rozumiany jako koordynacja zarządzania – przypisane controllingowi wspomaganie zarządzania obejmuje realizowane przez controllerów funkcje, przynależne do tej pory kierownictwu w organizacji, w szczególności dotyczące koordynacji określonych procesów w organizacji, nadzoru i monitorowania przebiegu realizacji określonych zadań zarządczych oraz współuczestnictwa w ich wykonywaniu, głównie w zakresie planowania, kontroli i sterowania [Bieńkowska, Kral i Zabłocka-Kluczka, 2004b, s. 24].

4. Controlling rozumiany jako szczególna forma zarządzania – głównymi funkcjami controllingu są tu planowanie, kontrola i sterowanie, ze szczególnym uwzględnieniem poziomu strategicznego zarządzania. W tym ujęciu controlling faktycznie zrównywany jest z pojęciem zarządzania [Bieńkowska, Kral i Zabłocka-Kluczka 2004b, s. 26].

Należy podkreślić, że o ile planowanie w controllingu definiowane jest identycznie jak w obszarze zarządzania, o tyle na użytek controllingu przyjmuje się wąskie znaczenie kontroli (tzn. jako porównywanie stanu istniejącego z zaplanowanymi wzorcami i identyfikację odchyień). Całością działań pokontrolnych należy do jego trzeciego obszaru – sterowania. Podkreślona zostaje w ten sposób rola sterowania, rozumianego jako reagowanie na pojawiające się w organizacji i przewidywane odchylenia, przez wypracowanie na podstawie różnorodnych analiz wariantów decyzji i realizację jednego z nich [Bieńkowska, Kral i Zabłocka-Kluczka 2005, s. 211].

W świetle wcześniejszych uwag oczywiste jest, że controlling względem procesu zarządzania w organizacji pełni rolę wspomagającą (z wyjątkiem w zasadzie ostatniej jego koncepcji). Spośród wszystkich koncepcji controllingu za najwłaściwszą uznaje się koncepcję koordynacyjną. W jej ramach controlling (z uwzględnieniem przynależnych mu funkcji i w odniesieniu do poszczególnych jego obszarów odniesienia) wspomaga między innymi [Bieńkowska, Kral i Zabłocka-Kluczka 1998, s. 290]:

1. W zakresie planowania:

- tworzenie i aktualizowanie systemu planowania, kontroli i sterowania, w tym – konstruowanie wskaźników i mierników oceny sytuacji, określanie procedur i sposobów postępowania w przypadku stwierdzenia odchyień od planów itp.;

- wyszukiwanie, rozpoznawanie i ustalanie celów organizacji nawiązujących do całości uwarunkowań zewnętrznych (informacje o otoczeniu) i wewnętrznych;

- formułowanie strategii organizacji, m.in. przez opracowywanie ogólnych linii postępowania oraz nadzór nad tym, aby były one zgodne z przyjętymi celami;

- ustalanie planów całościowych i częściowych oraz budżetów operacyjnych i krótkookresowych rachunków wyników zgodnie ze sformułowaną uprzednio strategią.

2. W zakresie kontroli:

- realizację funkcji kontrolnych przez stały nadzór nad celami i planami, prowadzenie kontroli wyników, czyli porównywanie wartości rzeczywistych z planowanymi;

- definiowanie charakteru zaistniałych i potencjalnych odchyień od wielkości zamierzonych oraz analizowanie możliwych przyczyn ich występowania.

3. W zakresie sterowania:

- przeprowadzanie analiz zaistniałych i potencjalnych odchyień od wielkości przewidywanych w celu wykrycia ich przyczyn;

- podejmowanie decyzji korygujących na podstawie wcześniej zebranych – w formie sprawozdań (raportów) controllingowych – informacji strategicznych i bieżących oraz przygotowanych wstępnie wariantów decyzji umożliwiających przeprowadzenie działań korygujących, żeby zmniejszyć odchylenia od ustalonych celów;

- organizację czynności przeciwdziałających występowaniu potencjalnych odchyliń przez wypracowywanie różnych wariantów zapobiegawczych.



Dodatkowo w ramach tej koncepcji controlling wspomaga [Bieńkowska, Kral i Zabłocka-Kluczkowa 2004b, s. 27]:

- tworzenie systemu informacyjno-sprawozdawczego w organizacji,
- gromadzenie i przetwarzanie danych oraz przekazywanie ich na użytek zarządzania,
- przygotowanie, wdrożenie i utrzymywanie „skrzynki narzędziowej” controllingu.

### 2.3. Typy controllingu

W ostatnich latach jedną z zarysowujących się tendencji rozwojowych controllingu, obok ukształtowania się trzech różnych jego koncepcji, jest postępująca specjalizacja i wykształcenie się zarówno w praktyce, jak i teorii wielu typów controllingu. Coraz częściej mówi się zatem, niezależnie od controllingu organizacji (ogólnego, centralnego, nadrzędnego), o controllingu funkcjonalnym, partnerskim (zintegrowanym, komunikacyjnym) i procesowym<sup>1</sup>. Kryterium wyróżniania stanowi w tym przypadku zakres oddziaływania controllingu. Z punktu widzenia natomiast charakteru zadań controllingu rozróżnia się controlling strategiczny i operacyjny.

Działania controllerów w controllingu organizacji są ukierunkowane na osiągnięcie celów organizacji jako całości. Odnoszą się one co prawda do poszczególnych obszarów funkcjonalnych, ale służą integrowaniu całościowo ujmowanych zadań należących do tych obszarów i mają na względzie zapewnienie właściwego funkcjonowania i rozwoju organizacji.

Controlling funkcjonalny, w odróżnieniu od controllingu organizacji, koncentruje się na wybranych obszarach funkcjonalnych, a nie na całej organizacji. Będąc najczęściej po controllingu organizacji przedmiotem opisu naukowego, zmierza on do integracji zadań zarządzania w danym obszarze funkcjonalnym, tak aby służyły one realizacji nadrzędnych celów wytyczonych dla tego obszaru, a wynikających z celów organizacji jako całości. W ramach tak rozumianego controllingu funkcjonalnego można wyróżnić wiele jego rodzajów. Jeśli za kryterium podziału wzięte zostaną funkcje pionowe zarządzania, można mówić o controllingu: zaopatrzenia, produkcji, marketingu i sprzedaży oraz badań i rozwoju. Cechą charakterystyczną poszczegól-

---

<sup>1</sup> Często mówi się także o „specyficznych dziedzinach controllingu”, takich jak: controlling w przemyśle, budownictwie, usługach, organizacjach non-profit (kryterium według branży), bądź dokonuje się podziału controllingu według treści planowania i kontroli oraz według horyzontu czasowego i jego charakteru. W. Brzezina prezentuje także inne ujęcie klasyfikacyjne rodzajów controllingu. Za T. Reichmanem wyróżnia on controlling: kosztów i przychodów, finansowy, inwestycyjny, zaopatrzenia, produkcji, sprzedaży, logistyki, badań i rozwoju, personalny i majątku trwałego [Brzezina 2000, s. 49].

nych rodzajów controllingu funkcjonalnego w układzie funkcji pionowych jest obejmowanie ich zasięgiem jedynie fragmentów organizacji odpowiedzialnych za realizację określonych funkcji rzeczowych zarządzania. Posługiwanie się z kolei kryterium funkcji poziomych pozwala wymienić controlling: finansów, inwestycji, jakości, wiedzy, przedsięwzięć, a także controlling w zarządzaniu kadrami i controlling logistyki. W odróżnieniu od pierwszej grupy rodzajowej rozważanego controllingu znamienne jest tutaj odniesienie poszczególnych rodzajów controllingu do organizacji jako całości. Poszczególne rodzaje controllingu funkcjonalnego, wyodrębnione według funkcji poziomych, wspomagają zatem zarządzanie w całej organizacji, ukierunkowując sposób myślenia menedżerów na określone jego obszary.

W przedstawionym kontekście szczególnego znaczenia nabiera zagadnienie możliwości i celowości jednoczesnego wdrażania w organizacji kilku rodzajów controllingu funkcjonalnego. Wydaje się, że w procesie wdrażania różnych rodzajów tego controllingu należy kierować się zdroworoządkowym umiarem. Zazwyczaj w organizacjach występuje ograniczona liczba obszarów newralgicznych, które w sposób istotny warunkują ich funkcjonowanie. W takich właśnie obszarach uzasadniona jest implementacja specjalistycznego rodzaju controllingu. Oczywiście nie uniknie się w ten sposób nakładania na siebie poszczególnych typów controllingu, ale w znaczący sposób ograniczy stopień złożoności rozwiązań controllingowych.

Niezaprzeczalnie jednak wyodrębnianie poszczególnych rodzajów controllingu funkcjonalnego powinno współistnieć z innymi trendami rozwojowymi controllingu, takimi jak przejście od analizy do syntezy oraz od myślenia analitycznego do globalnego [Olech 1999, s. 3]. W praktyce oznacza to w zasadzie konieczność utworzenia controllingu organizacji, umożliwiającego współistnienie różnych rodzajów controllingu funkcjonalnego. Jego istotnym celem byłaby wówczas koordynacja działalności wszystkich wyodrębnionych w organizacji controllingów, specyficznych w kontekście nadrzędnych (strategicznych) celów organizacji jako całości [Bieńkowska, Kral i Zabłocka-Kluczka 2003, s. 76].

Controlling partnerski, według W. Skoczylas [2001, s. 74], jest instrumentem wspierającym zarządzanie wartością organizacji, przedstawiającym „[...] całościowy system podejmowania decyzji i [...] [tworzący – przyp. A.B., Z.K. i A.Z.-K.] zamknięty krąg regulacji z wyznaczaniem celu, informacją, sprzężeniem zwrotnym i sterowaniem”. Z kolei J. Duraj [2001, s. 43, w: Jędralska 2003, s. 54] twierdzi, że controlling partnerski to „systematyczne, ciągłe i profesjonalne działanie mające na celu wywieranie przez organizację określonego wpływu na otoczenie po to, aby zdobyć jego przychylność i akceptację dla pomnażania wartości rynkowej i społecznej organizacji”. Obie definicje są obarczone, jak się wydaje, pewnymi błędami. W pierwszej z nich nie akcentuje się wprost idei partnerstwa – partnerskiej współpracy organizacji z otoczeniem, będącej podstawowym czynnikiem (w myśl koncepcji controllingu partnerskiego) pomnażania wartości organizacji. Druga zaś przyjmuje w zasadzie jedynie wywieranie wpływu przez organizację na otoczenie,

co nie jest zgodne z ideą partnerstwa. Tymczasem w controllingu partnerskim powinno eksponować się bezpośredni, interaktywny, wielostronny charakter kontaktów między kierownictwem organizacji a załogą oraz innymi uczestnikami zainteresowanymi działalnością organizacji. Do uczestników tych zalicza się nie tylko nabywców, dostawców, lecz także potencjalnych pracowników organizacji, rynek wewnętrzny, podmioty opiniotwórcze, wpływowe organizacje, a także konkurentów. Zgodnie z ideą partnerstwa zarówno organizacja, jak i wymienieni uczestnicy sieci powiązań powinni razem dążyć do osiągania celów wspólnych, a tym samym (właściwie dzięki temu) celów własnych. Będzie to sprzyjać ich osiągnięciu na zasadzie obopólnych korzyści i jednocześnie powodować wzrost wartości organizacji [Bieńkowska, Kral i Zabłocka-Kluczka, 2004a, s. 44].

Działania controllerów w przedstawionych typach controllingu są tradycyjnie odnoszone do określonych funkcji lub zadań organizacji, przypisanych konkretnym elementom struktury organizacyjnej. W przeciwieństwie do tego controlling procesowy charakteryzuje się ukierunkowaniem na zidentyfikowane w organizacji procesy gospodarcze [Skoczylas 2001, s. 74]. Oznacza to „traktowanie organizacji jako zbioru działań, między którymi występują związki przyczynowo-skutkowe” [Cholewicka-Goździk 2002, s. 6], co nie powoduje rzecz jasna pełnej rezygnacji z klasycznych zależności organizacyjnych stanowiących w dalszym ciągu podstawę alokacji zasobów i identyfikacji zależności organizacyjnych.

Aspekt strategiczny i operacyjny controllingu dotyczy wszystkich typów controllingu zróżnicowanych ze względu na zakres jego oddziaływania. Controlling strategiczny koncentruje się na wspomaganiu strategicznego zarządzania organizacją. Mając na względzie długookresowe zabezpieczenie egzystencji organizacji jako całości, „interpretuje stan terażniejszy z punktu widzenia przyszłości, poszukuje efektów długookresowych, określa znaczące odchylenia otrzymanych wyników od planu, [...] jest nastawiony na badanie czynników zewnętrznych, [...] reaguje na zmiany wewnątrz organizacji” [Fijałkowska 2000, s. 25]. Controlling operacyjny natomiast skupia się na zagadnieniach związanych z bieżącym funkcjonowaniem organizacji.

## **2.4. Warunki i trudności wdrażania controllingu**

Przyjmuje się, że aby controlling mógł być prawidłowo wdrożony, a następnie aby mógł sprawnie funkcjonować, niezbędne jest spełnienie dwóch grup warunków. Stanowią je pierwotne i wtórne warunki wstępne [Bieńkowska, Kral i Zabłocka-Kluczka 2006, s. 532–539].

Uwzględnienie pierwotnych warunków wstępnych w jednakowym stopniu przyczynia się do właściwego przeprowadzenia procedury wdrożeniowej controllingu

oraz sprawnego jego funkcjonowania. Należą do nich: ustalenie właściwego stylu kierowania, wsparcie go odpowiednimi technikami i zasadami zarządzania, modyfikacja struktury organizacyjnej pod kątem przyszłych potrzeb i wymagań controllingu (w tym wyraźne określenie i rozgraniczenie obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych stanowisk w organizacji oraz sporządzenie charakterystyk (kart) stanowisk pracy), a także przekształcenie księgowości (rachunkowości) w użyteczną z punktu widzenia controllingu.

Ustalenie właściwego stylu kierowania oznacza zastosowanie w organizacji demokratycznego lub zbliżonego do niego stylu kierowania. Wynika to z tego, że controlling wymaga od pracownika maksymalnego zaangażowania przez kreowanie własnych pomysłów i podejmowanie odpowiednich działań z uwzględnieniem zarówno celów całej organizacji, jak i swojego obszaru działalności. Stosowanie demokratycznego lub zbliżonego do niego stylu kierowania oznacza zmianę w sposobie myślenia nie tylko podwładnych, lecz także przełożonych. Tych pierwszych należy przekonać do większej samodzielności decyzyjnej, a przede wszystkim do wzięcia na siebie odpowiedzialności za podejmowane decyzje i działania, tych drugich zaś – do rzeczywistego przekazania części swoich uprawnień na niższe szczeble zarządzania. Idea controllingu zakłada jednocześnie wsparcie zespołowego stylu kierowania odpowiednimi technikami zarządzania. Wśród nich wyróżnia się w szczególności zarządzanie przez cele, delegowanie uprawnień, odchylenia, wyniki oraz motywowanie. Integracja wymienionych technik zarządzania powinna doprowadzić do wypracowania właściwej dla danej organizacji techniki dobrego kierowania pracownikami. H.J. Vollmuth [2000, s. 69] postuluje wdrażanie wspomnianych technik zarządzania jednocześnie. Ponadto zaleca się, aby każda organizacja opracowała własne zasady zarządzania, które pozwolą ustalić wymagania co do sposobu zachowania między przełożonymi a pracownikami, jak też między osobami równymi sobie rangą [Vollmuth 2000, s. 71]. Za pomocą tych wytycznych należy wprowadzić w organizacji – oparte na pełnym zaufaniu – stosunki, które umożliwią funkcjonowanie controllingu i elastyczne zarządzanie nastawione na wyszukiwanie odchyleń i twórcze rozwiązywanie problemów, tak aby doprowadzić do osiągnięcia wcześniej określonych celów organizacji.

Zanim zostanie podjęta ostateczna decyzja dotycząca implementacji controllingu, musi być w organizacji przeprowadzona analiza jego struktury organizacyjnej. W czasie badań mogą zostać ujawnione słabe punkty w strukturze organizacyjnej, które należy usunąć. Nie ma bowiem sensu nakładanie rozwiązań controllingowych na nieefektywne struktury i procesy. Podkreśla się również konieczność opracowania szczegółowych zakresów obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności dla każdego stanowiska pracy, a także procedur i diagramów przebiegów poszczególnych procesów [Vollmuth 2000, s. 74]. Rodzi to jednak pewne niebezpieczeństwo. Dążenie do precyzyjnego rozgraniczenia obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności może prowadzić do nadmiernej szczegółowości w tym względzie, a to z kolei w prosty sposób

do ograniczenia postulowanej samodzielności decyzyjnej pracowników, a w konsekwencji elastyczności działania organizacji z jednej strony, z drugiej – do ograniczenia inicjatywy ponad zakres ustalonych obowiązków. Należy więc postępować w tym względzie nadzwyczaj rozważnie.

Ostatni z pierwotnych warunków wstępny to przekształcenie księgowości (rachunkowości) w użyteczną z punktu widzenia controllingu. W controllingu konieczne jest wprowadzenie w organizacji systemu rachunkowości zarządczej (menedżerskiej). Pozyskiwane, przetwarzane i dystrybuowane przez nią informacje w pełni powinny odpowiadać zidentyfikowanym wcześniej potrzebom użytkowników, a zarazem być wiarygodne, obiektywne, jasne, aktualne i precyzyjne. Tylko takie informacje mogą stanowić podstawę podejmowanych przez zarządzających decyzji. Reorganizacja systemu rachunkowości na użytek controllingu tworzy podwaliny pod funkcjonowanie specyficznych jednostek wewnętrznych – ośrodków odpowiedzialności (umożliwia pomiar i rozliczanie strumieni finansowych związanych z ich działaniem, sporządzanie rankingów ośrodków, wiązanie wynagrodzeń z wynikami pracy itd.), a także czyni możliwym korzystanie z podstawowych instrumentów controllingu (takich, jak: budżetowanie, controllingowy rachunek wyników itd.). System rachunkowości powinien być przy tym w taki sposób dostosowany do potrzeb controllingu, aby stanowił wiarygodne źródło zasilania systemu informacyjnego organizacji i jednocześnie umożliwiał, stosownie do potrzeb wewnętrznych użytkowników informacji, odpowiednie przetwarzanie danych i przekazywanie wieloprzekrojowych informacji niezbędnych na użytek podejmowania decyzji zarządczych [Bieńkowska, Kral i Zabłocka-Kluczka 2006, s. 532–539].

Spełnienie drugiej grupy warunków wstępnych (wtórnych warunków wstępnych) oddziałuje przede wszystkim na sprawne funkcjonowanie controllingu. Zalicza się tu opracowanie oraz wdrożenie, specyficznych dla konkretnej organizacji, szczegółowych rozwiązań instytucjonalnych (organizacyjnych) oraz instrumentalnych controllingu [Bieńkowska 2002, s. 40; Bieńkowska i Kral 2001, s. 15]. Z uwagi na ich odrębność i znaczenie zostaną one szczegółowo przedstawione w kolejnych punktach.

Wymienione i scharakteryzowane pierwotne warunki wstępne wdrażania controllingu należy jednocześnie uznać za zasadnicze trudności w wymienionym procesie. Niezależnie od tego można wskazać inne bariery wdrażania controllingu. Zalicza się do nich przede wszystkim zbyt małą wiedzę na temat controllingu ze strony kadry kierowniczej i załogi, obawę pracowników przed nowymi sposobami ich oceny i wynagradzania czy nowym sposobem podziału władzy w organizacji.

Controlling, zwłaszcza wzbogacony instrumentami rachunkowości zarządczej, stanowi dość rozległą i skomplikowaną metodę wspomagania zarządzania, wymagającą pewnej wiedzy na jej temat. Tymczasem nie istnieje pełne zrozumienie i jednoznaczna interpretacja controllingu nawet wśród przedstawicieli pracowników naukowych zajmujących się tą metodą, a co dopiero mówić o praktykach. Oznacza to często potrzebę powierzania zadań kształtowania i implementacji rozwiązań controllingu controllerom

z zewnątrz. Mankamentem wskazanego podejścia jest, jak wiadomo, słaba na ogół znajomość przez osoby z zewnątrz realiów organizacji.

Controlling może również rodzić określone obawy pracowników przed nowym sposobem ich oceny i immanentnie związanego z nim wynagradzania. Sposób ten oznacza uzależnienie oceny pracowników określonych jednostek wewnętrznych, a tym samym wynagrodzeń pracowników, od uzyskiwanych przez nich wyników. Obawy wydają się być szczególnie uzasadnione, jeżeli uzależnienie dotyczy płacy zasadniczej, ale mogą również mieć miejsce w sytuacji uzależnienia od wyników ruchomej części wynagradzania (premii).

I wreszcie – wdrożenie controllingu może rodzić niepokój przed nowym sposobem podziału władzy w organizacji. Byłaby ona aktualna zwłaszcza w przypadku przypisania controllerom określonych uprawnień decyzyjnych, ale nie tylko. Controllerzy z racji przypisywanych im zadań i uprawnień, nawet czysto doradczych, zajmują szczególne miejsce w hierarchii organizacji. Wskazują przede wszystkim nieprawidłowości w procesie realizacji zadań zarządczych na wszystkich szczeblach kierownictwa, a to może nieść za sobą określone konsekwencje.

## 2.5. Ośrodki odpowiedzialności w controllingu

Ośrodki odpowiedzialności (centra gospodarowania, minicentra gospodarcze) stanowią zorganizowane części organizacji, w których ma miejsce koncentracja wysiłku na określonych celach i zadaniach [Nowosielski 2001, s. 11]. Ich tworzenie jest wyrazem controllingowego zainteresowania wartościami wielkości cząstkowych, odnoszących się do zakładów, wydziałów, oddziałów, produktów, segmentów rynku, kanałów dystrybucji itp.; w przeciwieństwie do tradycyjnego badania i kształtowania wartości wielkości globalnych dotyczących organizacji jako całości.

Wyróżnia się trzy podstawowe rodzaje ośrodków odpowiedzialności:

- za koszty, tzw. centra kosztowe (*cost centers*), w których kierownicy są odpowiedzialni jedynie za poziom kosztów,
- za wyniki, tzw. centra wynikowe lub rentowności (*profit centers*), z odpowiedzialnością za przychody i koszty,
- za inwestycje, tzw. centra inwestycyjne (*investment centers*), z odpowiedzialnością za przychody, koszty i zasoby.

Niekiedy wymieniony podział jest rozszerzany o ośrodki odpowiedzialności za przychody, czyli tzw. centra przychodowe (*revenue centers*), odpowiedzialne jedynie za poziom przychodów [Świdorska 1997, s. 244], a także ośrodki odpowiedzialności za wyniki produkcji, tj. tzw. centra produkcyjne (*production centers*), odpowiedzialne za ilościowo-terminowo-jakościowe wyniki działalności [Nowosielski 1997, s. 6].

Wyodrębnianie tego typu ośrodków odpowiedzialności ma za zadanie poprawę poziomu gospodarowania oraz wzrost efektywności, elastyczności i konkurencyjności działania na rynku [Nowosielski 2001, s. 13–15]. Wymienione cele osiąga się przez zwiększenie samodzielności gospodarczej komórek wewnętrznych i powiązanie systemu wynagrodzeń ich pracowników i kierownictwa z uzyskiwanymi wynikami pracy.

W procesie organizowania i funkcjonowania centrów gospodarowania pojawia się wiele problemów, których poprawne rozwiązanie gwarantuje skuteczność i efektywność funkcjonowania tych wewnętrznych jednostek organizacji. Najpierw występuje problem wytypowania komórek organizacyjnych lub ich grup mogących stanowić ośrodki odpowiedzialności. Proces ten należy wiązać z koniecznością udzielenia odpowiedzi na pytania odnoszące się przede wszystkim do kryterium wyodrębniania centrów gospodarowania w organizacji (np. organizacyjne, terytorialne, funkcjonalne, technologiczne). Następnie trzeba rozważyć, czy ośrodkami odpowiedzialności objąć całą organizację, czy mogą one dotyczyć (zwłaszcza w początkowej fazie funkcjonowania controllingu) tylko jej części, a także ustalić od jakich komórek organizacyjnych rozpoczynać wdrażanie controllingu. Należy podjąć również decyzję odnośnie do wyznaczenia kierowników wyodrębnionych ośrodków odpowiedzialności, co może być szczególnie kłopotliwe zwłaszcza w grupach komórek stanowiących wspólne centra. W końcu trzeba będzie określić dla każdego ośrodka cele i zdefiniować zadania. Działanie to może okazać się procesem dość skomplikowanym, gdyż ośrodki odpowiedzialności są faktycznie drugą płaszczyzną organizacyjną, nałożoną na pierwotną strukturę organizacyjną i posiadającą własne, ustalone założenia funkcjonowania. Zastale przyzwyczajenia mogą stanowić poważną barierę implementacji rozwiązań controllingowych.

## 2.6. Organizacja controllingu

Organizacja controllingu dotyczy wyodrębniania w strukturze organizacyjnej controllingu stanowisk służbowych lub komórek organizacyjnych odpowiedzialnych za realizację idei controllingu. Ma to przede wszystkim znaczenie w odniesieniu do koncepcji controllingu jako koordynacji zarządzania.

Sposób i efektywność realizacji zadań controllingu w wymienianej koncepcji zależy przede wszystkim od sposobu włączania controllingu w strukturę organizacyjną oraz od zakresu przypisanej controllerom odpowiedzialności. Te z kolei zagadnienia są zdeterminowane wieloma czynnikami szczegółowymi. Wyjątkowe znaczenie mają jednak dwa: wielkość organizacji i dynamika otoczenia, przy czym wielkość organizacji wywiera głównie wpływ na sposób włączania controllingu w strukturę organizacyjną, a typ otoczenia na zakres ich odpowiedzialności [Bieńkowska 2002, s. 79].

Jeśli chodzi o sposób włączania controllingu w strukturę organizacyjną, to można wyróżnić następujące podstawowe jego rodzaje [Bieńkowska 2002, s. 118]:

- controlling nieinstytucjonalny,
- controlling instytucjonalny,
- controlling mieszany (instytucjonalno-nieinstytucjonalny).

Włączenie controllingu w strukturę organizacyjną w formie nieinstytucjonalnej oznacza brak jego jawnego wyodrębnienia, zadania, uprawnień i odpowiedzialność zostają przypisane określonemu pracownikowi spośród kierownictwa naczelnego czy określonego pionu funkcjonalnego (badań i rozwoju, produkcji, sprzedaży i marketingu) lub określonej komórce organizacyjnej. W tym przypadku wytypowani do realizacji zadań controllingu pracownicy powinni zostać odpowiednio przeszkoleni. Znajomość przy tym realiów funkcjonowania organizacji stanowi zaletę tego rozwiązania, najbardziej uzasadnionego w małych i średnich organizacjach.

Wkomponowanie w strukturę organizacyjną controllera w formie instytucjonalnej może się odbywać w dwojaki sposób: przez zatrudnienie controllera z zewnątrz lub powołanie samodzielnego stanowiska controllera czy działu controllingu. Pierwszy sposób jest aktualny w odniesieniu do małych oraz średnich organizacji, w których nie ma specjalistów ze znajomością zagadnień controllingu. Zadaniem controllera z zewnątrz powinno być wdrożenie controllingu oraz przeszkolenie w tym zagadnieniu pracowników organizacji, tak aby w określonym momencie można było któremuś z nich powierzyć zadania controllingowe. Zresztą zewnętrzny controller może świadczyć swoje usługi również po powołaniu controllera lub działu controllingu z wewnątrz organizacji, do czasu pełnego usamodzielnienia się osoby na tym stanowisku. Wyodrębnienie samodzielnego stanowiska controllera albo działu controllingu (ewentualnie również z udziałem grupy controllerów w formie nieinstytucjonalnej) jest uzasadnione w średnich i dużych organizacjach. W tym przypadku odpowiednią osobę lub komórkę organizacyjną można podporządkować kierownictwu naczelnemu, w określonym pionie funkcjonalnym.

Mieszana (instytucjonalno-nieinstytucjonalna) forma włączania controllingu w strukturę organizacyjną polega na jednoczesnym wyodrębnieniu stanowiska controllera lub działu controllingu w formie instytucjonalnej i analogicznego stanowiska albo działu w formie nieinstytucjonalnej. Dział controllingu może być w tej sytuacji podporządkowany kierownictwu naczelnemu lub umieszczony w wybranym pionie funkcjonalnym. Pojedynczy controllerzy będą się wywodzić z różnych pionów funkcjonalnych lub należeć do różnych obiektów, układów terytorialnych (przestrzennych) itp. Rozwiązanie takie umożliwia efektywną koordynację zadań w zakresie zarządzania oraz zapewnia integrację celów organizacji jako całości. Z tego względu powinno być stosowane w przypadku dużych organizacji, zwłaszcza organizacji wielozakładowych, działających w złożonych układach regionalnych itp.



## 2.7. Instrumenty controllingu

Realizacja zadań controllingu nie byłaby możliwa bez odpowiedniego instrumentarium. Należy podkreślić, że większość używanych w ramach controllingu instrumentów nie została opracowana z myślą o nim, lecz powstała przez modyfikację istniejących już instrumentów zarządzania bądź została zaczerpnięta wprost z innych metod wspomagania zarządzania. Jak zauważa A. Pocztowski [1994, s. 7] „[...] instrumenty wykorzystywane w controllingu nie są nowe, nowym natomiast jest sposób ich wzajemnego powiązania i organizacyjna centralizacja”.

Wśród zasadniczych instrumentów controllingu najczęściej wyróżnia się stosowanie specyficznego rachunku kosztów i wyników, rachunku marży pokrycia kosztów (analiz CVP), budżetowania oraz wielowymiarowej analizy odchyleń. Te instrumenty dominują na poziomie controllingu operacyjnego. Controlling strategiczny sięga po instrumenty aktualne w zarządzaniu strategicznym, wśród których najbardziej dziś popularna jest strategiczna karta wyników.

Dążenie do posiadania całościowej kontroli nad kosztami i wynikami wyraża się w controllingu przez systematyczne prowadzenie polityki polegającej na utrzymaniu kosztów i wyników na optymalnym dla organizacji poziomie. Wymaga to zastosowania systemu zarządzania tymi kategoriami, czyli systemu budżetowania oraz kontroli kosztów i wyników. U jego podstaw leży założenie, że koszty i wyniki nie mogą być „żywołem” – należy je kształtować świadomie. Za każdy ich składnik musi odpowiadać określona komórka lub osoba. Ten element sterowania kosztami i wynikami wiąże się z tzw. rachunkowością odpowiedzialności [Leszczyński i Wnuk 1996, s. 11].

Z punktu widzenia controllingowego zarządzania organizacją najważniejsze znaczenie mają trzy przekroje klasyfikacyjne kosztów [Vollmuth 1995, s. 89–124]:

- kalkulacyjny rachunek kosztów (pełnych i zmiennych),
- rachunek kosztów według ich miejsc powstawania,
- rachunek kosztów według nośników kosztów.

Coraz częściej sięga się jednak po nowoczesne rachunki kosztów, tj. rachunek kosztów działań i jego modyfikacje czy rachunek kosztów docelowych.

W controllingu przyjmuje się tezę, że kształtowanie się kosztów i wyników nie powinno być analizowane w organizacji w ujęciu całościowym, lecz dokonywane przez pryzmat ośrodków odpowiedzialności. Wychodząc z założenia, że każda jednostka wewnętrzna wpływa na parametry finansowe całej organizacji, przyjmuje się założenie, że każda z nich powinna także ponosić za nie odpowiedzialność. Kluczowym zagadnieniem staje się zatem określenie procedury obliczeniowej kosztów. Zazwyczaj preferuje się przy tym rachunek kosztów zmiennych (bezpośrednich), będący elastycznym narzędziem kontroli oraz analizy kosztów i wyników. Odgrywa on główną rolę w podejmowaniu krótkookresowych decyzji dotyczących: planowania i analizy

struktury asortymentowej, wyboru między produkcją własną a zakupem, prognozowania wyników i innych wielkości w ramach istotnych dla controllingu zagadnień. W rachunku tym wszystkie koszty dzieli się na stałe i zmienne oraz określa ich skład i poziom w powiązaniu ze specyfiką podstawowych procesów organizacji. Konieczne jest dynamiczne ujmowanie kosztów (ale także wyników) w przekroju ośrodków odpowiedzialności oraz nośników (produktów i ich grup). Budowa takiego rachunku kosztów powinna być oparta na następujących szczegółowych zasadach [Nowak (red.) 1996, s. 64–65]:

- grupowania kosztów produkcji i przychodów w przekroju podmiotowym i przedmiotowym,
  - podziału kosztów całkowitych na stałe i zmienne,
  - bezpośredniego grupowania kosztów zmiennych według produktów w ramach ośrodków odpowiedzialności,
  - rozróżnienia kosztów stałych na zależne (kontrolowane) i niezależne (niekontrolowane) od danej jednostki organizacyjnej,
  - wyodrębnienia bloku kosztów stałych, uwzględniających różny stopień powiązania tych kosztów z produktami, ich grupami, miejscami powstawania, ośrodkami odpowiedzialności oraz organizacją jako całością,
  - ustalania marży pokrycia kosztów w przekrojach podmiotowym i przedmiotowym.

Na użytek controllingu w organizacji może zostać wprowadzonych kilka różnych form rachunku kosztów i wyników z uwzględnieniem marży pokrycia kosztów. Najczęściej jednak wykorzystuje się wielostopniowy rachunek kosztów i wyników, oparty na metodzie stopniowania kosztów (wielostopniowym ustalaniu marży pokrycia kosztów). Ułatwia on ocenę wpływu dokonywanych zmian na wielkość osiąganego przez organizację zysku, a tym samym umożliwia przygotowanie decyzji korygujących (dotyczących np. wielkości sprzedaży, jej struktury asortymentowej oraz poziomu oferowanych cen). Wielostopniowy rachunek kosztów i wyników powinien być stosowany dla całej organizacji albo dla poszczególnych jej jednostek i dla poszczególnych produktów lub ich grup (odzwierciedlając strukturę ponoszonych kosztów), tworzących właściwe pozycje globalnego rachunku kosztów i wyników [Kral i Zabłocka-Kluczka 1998, s. 187]. Tak rozumiany rachunek kosztów i wyników, stosowany w organizacjach, w których za wynik finansowy odpowiadają poszczególne centra gospodarowania, pełni dwie podstawowe funkcje. Umożliwia on mianowicie [Błoch 1992, s. 42]:

- integrację decyzji podejmowanych samodzielnie przez poszczególne wewnętrzne jednostki organizacyjne z wyznaczonymi celami organizacji dotyczącymi jej wzrostu i rozwoju,
  - samokontrolę kierownictwa tych jednostek, które dysponując z jednej strony planowanymi rachunkami kosztów i wyników (jakie muszą osiągnąć w efekcie swojego działania), z drugiej zaś rachunkami informującymi o ich realizacji, uzyskują podstawę do przygotowania i wdrażania niezbędnych korekt w realizowanym programie.

Warunkiem pełnienia wymienionych funkcji jest dostosowanie konstrukcji rachunku kosztów i wyników do rzeczywistego podziału uprawnień decyzyjnych organizacji i nieustanna weryfikacja przyjętych rozwiązań.

W controllingu istotnymi informacjami o kosztach i wynikach są również te precyzyjnie odzwierciedlające dochodowość poszczególnych grup produktów. Pozwalają one uświadomić sobie rolę produktów, które należy rozpatrywać nie tylko w kategorii nośników kosztów, lecz także, a może nawet przede wszystkim jako pewne źródło dochodów. Z tego względu ocena produktów powinna odbywać się na podstawie marż pokrycia ich kosztów.

Marża pokrycia kosztów danego produktu jest różnicą między odnoszącymi się do niego przychodami ze sprzedaży a kosztami zmiennymi [Vollmuth 1995, s. 73]. Wyrażenie to określa, w jakim stopniu marża pokrycia kosztów produktu przyczynia się do pokrycia kosztów stałych organizacji i osiągnięcia zysku. Zysk organizacji powstaje bowiem tylko wtedy, kiedy suma wszystkich marż pokrycia kosztów produktów sprzedanych jest wyższa niż koszty stałe organizacji. Wskaźnik marży pokrycia kosztów zatem, określany dla poszczególnych produktów i wyrażany najczęściej procentowo w stosunku do przychodów z ich sprzedaży, ułatwia decyzje dotyczące rynku. Jeśli lansuje się produkty o wyższych marżach pokrycia kosztów, wygospodarowuje się tym samym wyższy zysk. Marża pokrycia jest więc ważną wielkością sterującą, umożliwiającą uzyskanie optymalnego zakładanego wyniku ekonomicznego [Kral i Zabłocka-Kluczka 1998, s. 188].

Problemem pojawiającym się przed kierownictwem organizacji jest uzyskiwanie takich przychodów ze sprzedaży, które zapewnią otrzymanie zaplanowanej marży pokrycia kosztów. Z tego względu powinny być promowane produkty o wysokich marżach. Otrzymywane marże są dopóty korzystne, dopóki przyczyniają się do pokrycia kosztów stałych. Dzięki temu można poprawić zysk i ustalić właściwy program produkcji, co jest szczególnie istotne dla organizacji zorientowanej na rynek [Kral i Zabłocka-Kluczka 1998, s. 188].

Wykorzystywany w controllingu rachunek kosztów i wyników, z uwzględnieniem wskazanych zasad tego rachunku, stanowi merytoryczną bazę dla skonstruowania systemu ich budżetowej kontroli oraz przygotowania zakresu informacji do określonych rachunków problemowych. Proces budżetowania pomaga kierownikom w skoncentrowaniu się na przyszłości, zachęca ich do przewidywania i przygotowywania reakcji zanim jeszcze wystąpią negatywne skutki działań. Dzięki temu błędne decyzje mogą zostać istotnie ograniczone. Budżety są więc przydatne w procesach kontroli, a przydatność ta polega na bieżącym działaniu w celu doprowadzenia do wykonania zadań w nich zawartych przez proces ciągłego badania czy przewidywania. Jeżeli występują rozbieżności między planem a jego wykonaniem, są one natychmiast wychwytywane przez kierowników ośrodków odpowiedzialności, a przyczyny ich powstawania wyjaśniane i likwidowane [Kral i Zabłocka-Kluczka 1998, s. 189]. Budżetowanie jest jednym z ważniejszych aspektów controllingu

wspomagającego zarządzanie kosztami w krótkim okresie. Proces budżetowania w controllingu prowadzony jest przez pryzmat ośrodków odpowiedzialności. Umożliwia nie tylko koordynację działania wszystkich ośrodków odpowiedzialności i motywowanie ich pracowników do działania zgodnie z wytyczonym kierunkiem, lecz także monitorowanie, tzn. przekazywanie kierownictwu organizacji i ośrodków odpowiedzialności informacji dotyczących odchyień wielkości faktycznie osiągniętych od wielkości planowanych oraz eliminację lub minimalizowanie zaistniałych nieprawidłowości przez ciągłą analizę odchyień i kontrolę przebiegu procesów zachodzących w organizacji.

Swoista dla controllingu orientacja na przyszłość pozwala na antycypowanie przyszłych zachowań organizacji. Charakterystycznym instrumentem wykorzystywanym w tym celu jest wieloprzekrojowa analiza odchyień. Porównanie przewidywanego stanu przyszłego z ustalonymi uprzednio celami planowanymi umożliwia wykazanie odchyień, ich analizę i odpowiednio wczesne wprowadzenie przeciwdziałań. Posiadanie w danej chwili informacji o tym, jak odchylenia będą wpływały na kształtowanie przyszłości, już dziś umożliwia nieomal automatyczne podejmowanie działań zapobiegawczych. Controlling nie koncentruje się więc jedynie na stwierdzaniu i analizie rzeczywistych odchyień od normy, ale bierze pod uwagę przede wszystkim przyszłe, potencjalne odchylenia i ich przewidywane skutki. Warto przy tym zauważyć, że reakcja na stwierdzone odchylenia musi być zgodna z wypracowaną strategią organizacji [Kral i Zabłocka-Kluczka 1998, s. 185].

Niekiedy w literaturze pojawiają się głosy, że do instrumentów controllingu należy zaliczyć także system informacyjno-sprawozdawczy. Niewątpliwie tworzy on jeden z istotnych elementów systemu controllingu, bez którego funkcjonowanie całego systemu byłoby irracjonalne, dyskusyjne natomiast jest, czy należy go zaliczać do instrumentów, czy też do warunków wstępnych wdrażania controllingu. Niemniej jednak przydatność sprawozdawczości i systemu raportowania w organizacjach jest niepodważalna. Przyjmuje się przy tym, że system informacyjno-sprawozdawczy controllingu trzeba tak opracować, żeby zapewnić dopływ odpowiednio przetworzonych informacji do zainteresowanych (zarząd i kierownicy ośrodków odpowiedzialności). Powinny one docierać do nich w takim czasie i z taką częstotliwością, aby mogły być wykorzystane przy podejmowaniu decyzji kierowniczych [Żukowski i Muszyński 2001, s. 372].

## 2.8. Procedura wdrażania controllingu

Jak twierdzi S. Nowosielski [2001, s. 73], „[...] nie ma jednego (uniwersalnego) modelu controllingu, który pasowałby do każdej organizacji. Nie można też wdrożyć

controllingu niezależnie od warunków wewnętrznych oraz warunków zewnętrznych jego funkcjonowania”. Należy zatem przejść określoną procedurę wdrażania pozwalającą przyjąć najbardziej odpowiednie dla danej organizacji rozwiązania w zakresie controllingu. Ten sam autor w wymienionej pracy przytacza również propozycję takiej procedury. W nieco innej wersji proponuje ją także razem z R. Marczakiem [Nowosielski i Marczak 1996, s. 109, w: Kustra i Sierpińska 2004, s. 24–25], a niezależnie podają M. Sierpińska i B. Niedbała [2003, s. 60–64]. W wariantcie zaproponowanym na podstawie wymienionych publikacji procedura wdrażania controllingu obejmuje następujące prace podzielone na trzy etapy:

#### 1. Działania wstępne.

- Określenie celu wdrożenia controllingu i podjęcie decyzji o wdrożeniu – należy rozważyć niezbędność wdrożenia controllingu, korzyści możliwe do uzyskania dzięki controllingowi, koszty jego wdrożenia, oraz możliwość zwiększenia sprawności zarządzania bez wdrożenia controllingu.

- Powołanie zespołu wdrożeniowego controllingu – zespół powinien składać się zarówno z wybranych pracowników wchodzących w skład organizacji, jak i specjalistów z zewnątrz organizacji. Pozwoli to z jednej strony uwzględnić realia organizacji w procesie kształtowania rozwiązań controllingu, z drugiej zaś przyjmować najodpowiedniejsze spośród nich.

- Szkolenie kierownictwa organizacji i załogi w zakresie controllingu – niezbędne z punktu widzenia przejścia w odpowiednim czasie przez przedstawicieli organizacji zadań związanych z funkcjonowaniem controllingu, a także rozumieniem przez załogę idei controllingu.

- Określenie zadań dotyczących warunków wstępnych wdrażania controllingu – realizacja ich stanowi podstawę przyjęcia właściwych rozwiązań w zakresie controllingu i jego sprawnego funkcjonowania po wdrożeniu.

#### 2. Projektowanie controllingu.

- Przyjęcie określonej koncepcji i typu controllingu – chodzi o taką koncepcję controllingu, która najbardziej odpowiadałaby uwarunkowaniom wewnętrznym i zewnętrznym. Jednocześnie należy zdecydować przede wszystkim o objęciu controllingiem całej organizacji (z ewentualnym wskazaniem uwzględnionych w tym przypadku obszarów funkcjonalnych) lub wdrożeniu controllingu w wybranym obszarze funkcjonalnym czy obszarach.

- Kształtowanie rozwiązań merytorycznych controllingu – propozycje powinny dotyczyć szczegółowych rozwiązań funkcjonalnych, organizacyjnych i instrumentalnych controllingu, stanowiących podstawę wdrożenia controllingu.

- Weryfikacja zaproponowanych rozwiązań controllingu – ma na celu wstępną ocenę poprawności wygenerowanych rozwiązań controllingu.

#### 3. Wprowadzanie controllingu.

- Podjęcie decyzji o wdrożeniu controllingu – podstawę stanowi wynik oceny zaproponowanych rozwiązań controllingu.

- Określenie harmonogramu wdrażania controllingu – chodzi o wskazanie momentów wdrażania określonych rozwiązań controllingu.

- Wdrożenie i badanie rezultatów wdrożenia controllingu – celem jest ocena faktycznie osiągniętych rezultatów wdrożenia controllingu w stosunku do rezultatów planowanych i ewentualne korygowanie przyjętych rozwiązań.

Należy dodać, że właściwe wdrożenie controllingu wymaga dużej konsekwencji i determinacji w realizacji działań składających się na przedstawioną metodykę. Błędy popełnione w tym procesie w dużym stopniu rzutują bowiem na efektywność controllingu. Zdaniem R. Kowalaka [2009, s. 59], „aby ograniczyć negatywne skutki ewentualnych błędów przy wdrażaniu controllingu, przydatne będą informacje, jak to robili inni”. W benchmarkingu upatruje on dogodnych źródeł tego typu informacji i to właściwie niezależnie od tego, czy proces wdrożenia będzie realizowany – zgodnie z przedstawioną procedurą – przez specjalistów z firm konsultingowych, czy też przez daną organizację samodzielnie.

## 2.9. Zalety i mankamenty wdrożenia controllingu

Controlling już na dobre przyjął się zarówno w teorii, jak i w praktyce funkcjonowania organizacji. Wzrastające zainteresowanie controllinglem wynika – jak się wydaje – z możliwości do uzyskania dzięki niemu wymiernych korzyści. W literaturze przedmiotu stosunkowo często podejmowane jest zagadnienie pozytywnych rezultatów, jakie można osiągnąć, wprowadzając controlling w organizacji. Istotne jest przy tym, że autorzy prezentują te korzyści w dwojaki sposób. Albo, odwołując się do nadrzędnych celów czy nawet zadań controllingu, wyszczególniają syntetyczne korzyści (oczekiwania) możliwe do osiągnięcia dzięki controllingowi, albo bezpośrednio, dokładnie precyzują korzyści oferowane przez controlling. Zwolennicy pierwszego sposobu postulują zatem, że podstawowymi celami (oczekiwanymi korzyściami) controllingu są: zwiększenie sprawności zarządzania [Weber 1995, s. 15] lub, akcentując jedynie wielkości ekonomiczne, poprawa rentowności i efektywności gospodarowania, a także skuteczne ograniczenie ryzyka gospodarczego [Płóciennik-Napierałowa 2001, s. 362]. Zasadniczym zadaniem controllingu jest natomiast zapewnienie warunków do długotrwałej egzystencji organizacji i zagwarantowanie stabilności zatrudnienia [Sierpińska i Niedbała 2003]. Zwolennicy drugiego sposobu z kolei określają po prostu bogatą listę oferowanych przez controlling korzyści. Najczęściej przytaczane są:

- ułatwienie sporządzenia racjonalnego układu kompetencji i odpowiedzialności na różnych szczeblach zarządzania,

- zwiększenie zakresu decentralizacji, a tym samym samodzielności decyzyjnej kierowników autonomicznych jednostek organizacyjnych [Sierpińska i Niedbała 2003, s. 7],
- opracowanie obiektywnego i wiarygodnego systemu informacyjnego, pozwalającego dostarczać kierownikom różnych szczebli kierownictwa wieloprzekrojowych informacji jako podstawy podejmowania szybkich i trafnych decyzji [Bieniok 1997, s. 286; Sierpińska i Niedbała 2003, s. 7],
- powiązanie wynagrodzeń pracowników z osiągniętymi wynikami,
- sprawdzenie prawidłowości procesów gospodarczych,
- wyraźne przestawienie działań pracowników w kierunku prorynkowym,
- usuwanie „wąskich gardeł” i barier w rozwoju organizacji.

Wdrażanie controllingu łączy się z określonymi korzyściami, ale również z pewnymi mankamentami. Wskazują je różni autorzy, traktując zagadnienie szczegółowo, ogólnie lub sygnalizując jedynie sam problem. Najbardziej szczegółową prezentację mankamentów controllingu przedstawił J. Nesterak [2004, s. 83] – dotyczą one wielu aspektów controllingu, jednak najczęściej daleko wykraczają poza sam controlling i odnoszą się do zarządzania w ogóle. Ponadto w wyszczególnieniu uwzględnia się w głównej mierze nie mankamenty występujące w procesie funkcjonowania controllingu, a więc po jego wdrożeniu, lecz warunki właściwego wdrożenia i funkcjonowania controllingu. Podobnie czynią inni autorzy. Wydaje się zatem najwłaściwsze wymienienie jedynie dwóch mankamentów controllingu, najbardziej charakterystycznych i w pełni związanych z controllingiem. Należy do nich zaliczyć konflikty kompetencyjne między controllerami i menedżerami oraz wzrost kosztów zarządzania, nieznajdujący często pokrycia w dodatkowo uzyskanych (po wdrożeniu controllingu) wynikach. Konflikty kompetencyjne są nieuchronne, jeżeli w regulaminie organizacyjnym wyraźnie nie rozgraniczy się zakresu zadań, odpowiedzialności i uprawnień controllerów i menedżerów. Uniknięcie natomiast nadwyżki kosztu zarządzania w wyniku wdrożenia controllingu ponad dodatkowo uzyskane wyniki wymaga odpowiedniego wyważenia przyjętych rozwiązań w zakresie controllingu – zarówno funkcjonalnych, organizacyjnych, jak i instrumentalnych.

## Literatura

- BIENIOK H. (1997), *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie. Organizowanie. Motywowanie. Kontrola*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa.
- BIENKOWSKA A. (2002), *Kształtowanie rozwiązań kontroingu jakości w przedsiębiorstwie przemysłowym*, rozprawa doktorska, Raporty Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, nr 16, Wrocław.
- BIENKOWSKA A., KRAL Z. (2001), *O istocie i znaczeniu kontroingu jakości*, w: *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu u progu XXI wieku*, Krzyżowa, 4–6 lipca 2001, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Oficyna Wydawnicza PWr., Wrocław, s. 7–18.

- BIENKOWSKA A., KRAL Z., ZABŁOCKA-KLUCZKA A. (1998), *Zarządzanie kontrolingowe czy tradycyjne?*, w: Materiały Międzynarodowej Konferencji Naukowej *Nowoczesne tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu*, Szklarska Poręba, s. 288–295.
- BIENKOWSKA A., KRAL Z., ZABŁOCKA-KLUCZKA A. (2003), *Dylematy dotyczące kontrolingu funkcjonalnego*, w: *Kierunki rozwoju controllingu a praktyka polskich przedsiębiorstw*, red. nauk. E. Nowak, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wydawnictwo AE, Wrocław, s. 75–88.
- BIENKOWSKA A., KRAL Z., ZABŁOCKA-KLUCZKA A. (2004a), *Controlling partnerski*, w: *Rachunkowość zarządcza i controlling w warunkach integracji z Unią Europejską*, red. nauk. E. Nowak, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wydawnictwo AE, Wrocław, s. 43–55.
- BIENKOWSKA A., KRAL Z., ZABŁOCKA-KLUCZKA A. (2004b), *Koncepcje kontrolingu*, Visnik Zytomyrskowo Dierzawnowo Technologiczeskowo Uniwersitetu, Ekon. Nauky, s. 21–28.
- BIENKOWSKA A., KRAL Z., ZABŁOCKA-KLUCZKA A. (2004c), *O błędach i racjach w kontrolingu*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, red. nauk. J. Skalik, Wydawnictwo AE, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, s. 208–216.
- BIENKOWSKA A., KRAL Z., ZABŁOCKA-KLUCZKA A. (2006), *Dylematy wprowadzania zmian w organizacji w kontekście wdrażania kontrolingu*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, red. nauk. J. Skalik, Wydawnictwo AE, Wrocław, s. 532–539.
- BŁOCH H. (1992), *Jak sterować zyskiem*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa.
- BRZEZIN W. (2000), *Rachunkowość zarządcza a controlling*, *Poradnik Gazety Prawnej*, 24(154), s. 3–54.
- BULAS K., WHITFIELD F.J. (1967), *The Kościuszko Foundation Dictionary*, English-Polish, Polish-English, Warszawa.
- CHOLEWICKA-GOŹDZIK K. (2002), *Strategiczna karta wyników – instrument oceny efektywności organizacji*, *Problemy jakości*, nr 2, s. 6–9.
- DURAJ J. (2001), *O istocie controllingu komunikacyjnego przedsiębiorstwa*, w: *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. J. Duraj, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź–Spała.
- FJAŁKOWSKA D. (2000), *Controlling strategiczny – awangarda czy praktyka?*, „*Controlling i Rachunkowość Zarządcza*”, nr 4, s. 23–26.
- GRZEBIENIOWSKI T. (1995), *Langenscheidt's Pocket Polish Dictionary*, English-Polish, Polish-English, Langenscheidt, Warszawa.
- JĘDRALSKA K. (2003), *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- KOONTZ H., O'DONNELL C. (1984), *Zasady zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- KOWALAK R. (2009), *Benchmarking jako metoda wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- KRAL Z., ZABŁOCKA-KLUCZKA A. (1998), *Controlling as a methods of detecting and preventing crisis situations in organization management*, w: *Riesenie krizovych situacii v specifickom prostredii*, nr 3, vedecka konferencia s medzinarodnou ucast'ou, s. 181–190.
- KUSTRA A., SIERPIŃSKA M. (2004), *Istota i funkcje controllingu w przedsiębiorstwie*, w: *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, red. M. Sierpińska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 11–36.
- LESZCZYŃSKI Z., WNUK T. (1996) *Zarządzanie firmą produkcyjną za pomocą rachunkowości zarządczej i kontrolingu finansowego. Poradnik menedżera*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa.
- MANN R., MAYER E. (1992), *Controlling w twojej firmie*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa.
- NESTERAK J. (2004), *System oceny ośrodków odpowiedzialności*, ANVIX, Kraków.



- NOWAK E. (red.) (1996), *Podstawy controllingu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- NOWOSIELSKI S. (2001), *Centra kosztów i centra zysku w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- NOWOSIELSKI S. (1996), *Controlling – System informacyjnego wspomaganie procesu zarządzania przedsiębiorstwem*, Wrocławskie Centrum Transferu Technologii IBS, Wrocław.
- OLECH S. (1999), *Tendencje rozwojowe controllingu*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 2, s. 2–3.
- POCZTOWSKI A. (1994), *Controlling w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 8, s. 7.
- PLÓCIENNIK-NAPIERAŁOWA J. (2001), *Controlling – nowoczesne narzędzie zarządzania*, „Rachunkowość”, nr 6, s. 361–368.
- PREIZLER P. (1998), *Controlling*, Lehrbuch und Intensivkurs, München.
- SIERPIŃSKA M., NIEDBAŁA B. (2003), *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Warszawa.
- SKOCZYŁAS W. (2001), *Controlling zintegrowany w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa*, w: Materiały Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej, *Funkcjonowanie i rozwój organizacji w zmiennym otoczeniu*, red. J. Czupiała, Legnica, s. 71–82.
- SZCZEPANKOWSKI P. (2007), *Kontrola i controlling*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. nauk. A.K. Koźmiński i W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 195–247.
- ŚWIDERSKA K. (red.) (1997), *Rachunkowość zarządcza*, Wydawnictwo „Poltext”, Warszawa.
- WEBER J. (1995), *Einführung in das Controlling*, Schaffer-Poeschel, Stuttgart, s. 50.
- VOLLMUTH H.J. (1993), *Controlling. Planowanie, kontrola, zarządzanie*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa.
- VOLLMUTH H. (1995, 2000), *Controlling. Instrumenty od A do Z*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa.
- ŻUKOWSKI P., MUSZYŃSKI A. (2001), *Nowoczesne zarządzanie organizacją*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji, Opole.

## Literatura uzupełniająca

- BIEŃKOWSKA A., KRAL Z., ZABŁOCKA-KLUCZKA A. (2011), *Controlling Solutions in Polish Enterprises – Chosen Study Results*, Controlling – Zeitschrift Für Erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 23. Jahrgang 2011, Heft 10, s. 541–548.
- BIEŃKOWSKA A., KRAL Z., ZABŁOCKA-KLUCZKA A. (2011), *Jakość zarządzania z uwzględnieniem controllingu*, w: *Przełomy w zarządzaniu: zarządzanie procesowe*, red. R. Borowiecki, L. Kiełtyka, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, „Dom Organizatora”, Toruń, s. 269–285.
- BIEŃKOWSKA A., KRAL Z., ZABŁOCKA-KLUCZKA A. (2010), *Orientacje controllingu – próba zdefiniowania i określenie możliwości pomiaru*, w: *Rachunkowość a controlling*, red. E. Nowak, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 123, s. 33–43.
- KUC B.R. (2006), *Kontroling narzędziem wczesnego ostrzegania*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.
- MARCINIAK S. (2001), *Controlling filozofia, projektowanie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- NOWAK E. (red) (2011), *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- SIERPIŃSKA M. (red.) (2004), *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza, Kraków.
- WEBER J. (2001), *Wprowadzenie do controllingu*, Oficyna Controllingu Profit, Profit Sp. z o.o., Katowice.

## Pytania

1. Jak zmienia się rozumienie controllingu w zależności od różnych jego koncepcji?
2. Jak współczesne uwarunkowania funkcjonowania organizacji wpływają na rozwój systemu controllingu?
3. Jakie czynniki wpływają na kształt rozwiązań organizacyjnych i instrumentalnych controllingu w danej organizacji?
4. Jakie zagrożenia pojawiają się w poszczególnych fazach procedury wdrażania controllingu? Wskaż możliwości ich eliminacji.
5. Jakie można wskazać zalety i mankamenty wdrażania controllingu?

## Rozdział 3. Customer Relationship Management

MIECZYSLAW CIURLA, MILLENIUSZ NOWAK

### 3.1. Istota CRM

Menedżerowie odpowiedzialni za marketing we współczesnych organizacjach stają wobec wielu nowych zjawisk i wyzwań, takich jak: adaptacja nowoczesnych technologii, globalizacja czy spadek lojalności marketingowej klientów. Ponadto istotne dla nich jest to, że współcześnie zazwyczaj stosunkowo łatwiej i taniej można utrzymać klienta niż go zdobyć. W tej sytuacji potrzebne jest [Ciurla i Nowak 2005, s. 15–16] nowe spojrzenie na koncepcję marketingową (*marketing concept*). Właśnie metoda CRM (Customer Relationship Management) może być traktowana jako efekt tego odnowionego spojrzenia na koncepcję marketingową.

Jednakże dla praktyków zarządzania związku z klientami nierzadko są ciągiem aktów zakupu. Implikuje to skłonność do adaptacji transakcyjnego (sprzedażowego lub nawet produkcyjnego czy produktowego) podejścia do zarządzania, tak istotnie odmiennego od podejścia marketingowego osadzonego w koncepcji marketingowej.

W transakcyjnym podejściu do działalności marketingowej organizacji w praktyce celem działań marketingowych jest przede wszystkim właśnie transakcja (zakup), nie zaś pozyskiwanie klientów w kategoriach długookresowych. W podejściu relacyjnym natomiast, wyrastającym z koncepcji marketingowej, utrzymanie (najbardziej wartościowych) klientów stanowi główne zadanie dla działań marketingowych organizacji (por. np. [Ang i Buttle 2006, s. 296]), zwłaszcza w odniesieniu do rynków o dużej intensywności konkurencji oraz znajdujących się w fazie dojrzałości. W podejściu relacyjnym pozyskanie klienta jest więc drogą do jego utrzymania.

W tabeli 1 dokonano porównania obydwu tych podejść (tj. transakcyjnego i relacyjnego) w kilku wybranych aspektach. Przede wszystkim w podejściu relacyjnym organizacja koncentruje się raczej na utrzymaniu klienta (po jego wcześniejszym pozyskaniu) niż na pojedynczych transakcjach. Ponadto podkreśla się tu korzyści, jakie może odnieść klient z racji posiadania (konsumpcji) produktu, a nie cechy produktu, co jest charakterystyczne dla podejścia transakcyjnego.

Tabela 1. Transakcyjne a relacyjne podejście do marketingu – wybrane aspekty

Podejście transakcyjne	Podejście relacyjne
Koncentracja na pojedynczej sprzedaży	Koncentracja na utrzymaniu klienta
Najważniejsze są cechy produktu	Najważniejsze są korzyści z produktu
Obsługa klienta niezbyt istotna	Obsługa klienta bardzo istotna
Marketing postrzegany jako funkcja (sfera) zarządzania organizacją	Marketing postrzegany jako integrator relacji między organizacją a otoczeniem
Cena zorientowana na koszty	Cena zorientowana na wartość postrzeganą przez klienta
Produkt kluczowym aspektem wymiany	Obsługa klienta kluczowym aspektem wymiany
Zakup stanowi zamknięte zdarzenie	Zakup stanowi element długotrwałego procesu
Dystrybucja zwykle anonimowa, fizyczna	Dystrybucja zwykle spersonalizowana, wirtualna
Komunikacja najczęściej masowa, powtarzalna, jednokierunkowa, inicjowana zwykle przez dostawcę	Komunikacja zwykle indywidualna, spersonalizowana, dwukierunkowa, czasami inicjowana także przez odbiorcę (klienta, interesariusza)
Informacje są gromadzone raczej <i>ad hoc</i> i przekrojowo	Informacje są gromadzone w sposób ciągły, są zintegrowane z systemem wspomagania decyzji
Produkt definiowany głównie przez jego własności funkcjonalne, innowacje mają charakter incydentalny	Produkt definiowany jako proces, w szczególności składający się z serii „epizodów” składających się na relację z klientem, innowacje mają charakter ciągły

Źródło: opracowanie własne na podstawie prac: [Payne 1996, s. 53; Kowalska-Musiał 2006, s. 4].

Rozwojowi podejścia relacyjnego w ostatnich dwudziestu latach sprzyjało szereg zjawisk (por. np. [Stachowicz-Stanusch i Stanusch 2007, s. 15]), w tym m.in.:

- problemy z utrzymaniem lojalności marketingowej dotychczasowych klientów wielu organizacji,
- zwiększające się rosnące koszty i ryzyko związane z pozyskiwaniem nowych klientów,
- gwałtowny wzrost dostępności informacji dla klientów o alternatywnych dostawcach, rozwiązaniach i produktach,
- istotne zwiększanie się intensywności konkurencji na wielu rynkach,
- niestabilność (duża fluktuacja) wśród specjalistów ds. sprzedaży.

Naukowe korzenie metody CRM można odnosić jeszcze do lat 60. XX w. (por. np. [Payne i Frow 2006, s. 138]), gdy na szwedzkim uniwersytecie w Uppsala prowadzono badania (por. [Otto 2004, s. 36–37]) nad podejściem interakcyjnym w marketingu przemysłowym. Obecnie można, generalnie rzecz biorąc, mówić o trzech głównych szkołach marketingu relacji (por. np. [Szymura-Tyc 2008, s. 22–23]):

- nordyckiej,
- amerykańskiej,
- anglo-australijskiej.

Szkoła nordycka w podejściu do teorii marketingu relacji skupia się na teorii sieci interaktywnej [Szymura-Tyc 2008, s. 22]. Podkreśla (por. np. [Nowak, Ciurla 2005]) potrzebę budowania wartościowych relacji (podobnie jak i część badaczy polskich nie

tylko z klientami, lecz także z innymi interesariuszami organizacji, zwłaszcza tymi, którzy mają istotny wpływ na proces kreowania wartości. Szkoła amerykańska kładzie zasadniczy nacisk na skuteczne kształtowanie związków z klientami, ze szczególnym uwzględnieniem adekwatnych rozwiązań organizacyjnych (np. powołaniem menedżerów kluczowych klientów<sup>1</sup>). Z kolei szkoła anglo-australijska rozszerza perspektywę szkoły amerykańskiej, koncentrując się również na obsłudze klienta oraz integracji koncepcji marketingu usług z zarządzaniem jakością i ekonomią związku.

Analizując dorobek literatury przedmiotu, można zauważyć, że zarządzanie relacjami z klientami (CRM) co prawda skupia się bardziej na zarządzaniu relacjami z klientami niż innymi interesariuszami organizacji, ale nie pomija tych relacji ze względu na wpływ interesariuszy na kształtowanie się związków z klientami i wartość tych związków. W większym stopniu CRM można zatem wiązać z dorobkiem szkoły amerykańskiej i anglo-australijskiej niż nordyckiej. CRM może być interpretowana jako metoda służąca świadomemu zarządzaniu relacjami z klientami (por. np. [Stachowicz-Stanusch i Stanusch 2007, s. 17–20]) dzięki budowaniu lojalnej grupy klientów – stwarza się satysfakcjonujący zakres oraz poziom zaspokojenia oczekiwań, w ten sposób przyczyniając się do osiągnięcia celów przez daną organizację.

W literaturze przedmiotu występuje co najmniej kilka podejść (por. np.: [Pedron i Saccol 2009, s. 38–40; Kevork i Vrechopoulos 2009, s. 54–64; Kotler i Łokaj 2008, s. 17–18; Mitrega 2005, s. 32–35; Fonfara 2004, s. 7; Kimiloğlu i Zarali 2009, s. 247; Nowak 2001, s. 180–184]) do definiowania CRM:

- CRM – koncepcja zarządzania,
- CRM – strategia organizacji,
- CRM – narzędzie informatyczne wspierające zarządzanie,
- CRM – proces zarządzania,
- CRM – koncepcja marketingu partnerskiego.

Z kolei praktycy zarządzania często zawężają rozumienie CRM do systemu informatycznego automatyzującego relacje z klientami.

### 3.2. Podstawowe zasady CRM

Nie wszyscy klienci są jednakowo atrakcyjni dla danej organizacji (por. np. [Burnett 2002, s. 99–121]). Jednak w odniesieniu do tych, z którymi organizacja decyduje się na utrzymywanie relacji, można wskazać kilka zasad – na nich właśnie opiera się CRM. Do nich (por. [Storbacka i Lehtinen 2001, s. 19–29], [Payne 2006, s. 9–11]) należą:

---

<sup>1</sup>Key account managers.

- celem CRM jest współpraca z klientem zmierzająca do zbudowania trwałego związku,
- związek (relacja) z klientem jest procesem,
- odpowiedzialność za związek spoczywa na organizacji,
- organizacja powinna dążyć do oferowania klientowi nowych możliwości,
- organizacja koncentruje się na utrzymaniu najbardziej wartościowych klientów,
- nacisk na interfunkcjonalne podejście do działań marketingowych.

### **Cel CRM – zbudowanie trwałej relacji z klientem**

Cel zarządzania relacjami z klientami jest, generalnie rzecz biorąc, zgodny w swym założeniu z istotą koncepcji marketingowej. Nawiązywanie i budowanie trwałej relacji z klientem w dążeniu do uzyskiwania celów organizacji wymaga bowiem kreowania, dostarczania i komunikowania optymalnie wysokiej wartości dla klienta. Jednakże, aby oferowana wartość była odpowiednio atrakcyjna dla adresatów działalności organizacji (w szczególności klientów), powinna znać sposób definiowania tej oczekiwanej wartości przez jej klientów. Metoda CRM, dzięki koncentracji działań na konkretnych, atrakcyjnych dla organizacji klientach, otwiera drogę do efektywnego wkładu [Storbacka i Lehtinen 2001, s. 19] w proces kreowania wartości, realizowany przez klienta. W efekcie prowadzi to do inicjowania, a następnie utrzymywania i rozwijania atrakcyjnego związku między organizacją i klientem.

### **Relacja z klientem jest procesem**

W czasie trwania relacji zwykle ma miejsce wiele interakcji organizacji z klientem. Podczas nich dochodzi do wymiany zasobów między procesami kreowania wartości organizacji i klienta. Koncentrowanie się na pojedynczych transakcjach lub pojedynczych kontaktach personelu organizacji z klientem może zatem skutkować traceniem z pola widzenia całościowej, długookresowej perspektywy relacji i roli poszczególnych interakcji w kreowaniu wartości.

Warto przy tym podkreślić, że traktowanie relacji jako procesu kreuje praktycznie nieograniczone możliwości różnicowania oferowanej wartości [Storbacka i Lehtinen 2001, s. 26]), a w ślad za tym może stanowić istotne źródło przewagi konkurencyjnej, często trudnej do naśladowania.

### **To organizacja, a nie klient, ponosi odpowiedzialność za relację**

To organizacja, a nie klient, ponosi odpowiedzialność za relację, a zwłaszcza za fazę utrzymywania i rozwijania relacji. We współczesnej gospodarce klienci mają coraz szersze możliwości uzyskiwania wartości ze strony innych, konkurencyjnych organizacji, co nierzadko wynika m.in.:

- z nasilającej się konkurencji (zarówno na poziomie konkurentów z branży, jak i substytutów, często opartych na przełomach technologicznych);
- z coraz łatwiejszego dostępu klientów do informacji o nowych możliwościach zaspokajania ich potrzeb, również do informacji kreujących nowe ich potrzeby bądź odkrywających wcześniej nieuświadomione;

- z względnie łatwego porównywania konkurencyjnych ofert.

Wobec przedstawionych uwarunkowań na organizacji chcącej utrzymać klienta spoczywa szczególna odpowiedzialność za trwałość relacji. Rękojmnią tej trwałości może być wysoko oceniana przez klienta zdolność organizacji do oferowania mu oczekiwanej wartości.

### **Oferowanie klientowi nowych możliwości**

Zarządzanie związkiem z klientem wymaga ciągłego zachowywania wartości tego związku na konkurencyjnie wysokim poziomie. Wobec szeregu zjawisk, o których wspomniano wcześniej (m.in. wysoce konkurencyjne rynki, względnie łatwy dostęp do informacji), oraz zmienności oczekiwań klientów – istotne jest otwieranie przed nimi nowych możliwości zaspokajania zarówno dotychczasowych, jak i nowych oczekiwań kreowanych przez daną organizację lub jej konkurencję.

### **Koncentracja na utrzymaniu najbardziej wartościowych klientów**

Nie wszyscy klienci są jednakowo wartościowi dla organizacji. Nie wszyscy bowiem przynoszą taką samą zyskowność, przyczyniają się do zachęcenia innych do zostania klientami danej organizacji czy jednakowo wpływają na zachowania i decyzje innych kluczowych interesariuszy organizacji. W związku z tym ograniczone zasoby organizacji powinny być alokowane na tych klientach, którzy wnoszą największą wartość.

### **Nacisk na interfunkcjonalne podejście do działań marketingowych**

Wielorakość, wielość i złożoność relacji z klientami i innymi interesariuszami organizacji wymusza odejście od funkcjonalnego podejścia do planowania i wdrażania działań marketingowych (podobnie w innych sferach zarządzania). Zintegrowane (interfunkcjonalne) podejście do działalności marketingowej uwarunkowane jest promarketingowymi cechami kultury organizacyjnej [Machel 2010, s. 239–241].

## **3.3. Składniki CRM**

Istotny wkład w rozumienie metody CRM może wnieść określenie jej komponentów. W definiowaniu składników CRM użyteczne jest określanie pięciu faz procesu CRM, a mianowicie:

- identyfikacji klienta,
- inicjowania relacji z klientem,
- utrzymywania relacji z klientem,
- rozwijania relacji z klientem,
- kończenia relacji z klientem.

Ten sposób definiowania składników opiera się na pojęciu cyklu życia relacji. Z każdą z faz tego cyklu jest związana (por. tab. 2) możliwość wykorzystania w zarządzaniu relacjami określonych koncepcji (np. benchmarkingu w fazie inicjowania relacji), metod (np. segmentacji rynku w fazie identyfikacji klientów), instrumentów marketingowych (np. promocji sprzedaży w fazie inicjowania relacji).

Zestawienie ujęte w tab. 2 należy traktować jako poglądowe. Adekwatność danej koncepcji, metody czy instrumentu jest uzależniona od konkretnej sytuacji decyzyjnej.

Tabela 2. Koncepcje, metody i narzędzia adekwatne dla faz procesu CRM

Faza	Koncepcje, metody i instrumenty
Identyfikacja klientów	Segmentacja rynku Badania marketingowe Analiza zachowań klientów Analiza segmentów docelowych Marketing affinity group
Inicjowanie relacji	Zarządzanie kampaniami marketingowymi Promocja sprzedaży Benchmarking Marketing bezpośredni Oferowanie „łatwych” produktów Budowanie ułatwień dla nowych klientów
Utrzymywanie relacji z klientem	Kluby klienta Marketing bezpośredni Zarządzanie reklamacjami i uwagami klientów Programy lojalnościowe
Rozwijanie relacji	Analizowanie życiowej wartości klienta (CLV) Programy <i>cross-sellingu</i> Programy <i>up-sellingu</i> Programy sprzedaży związanej Analizowanie i wzmacnianie siły związku
Kończenie relacji	Analizowanie sygnałów ostrzegawczych Analiza straconych klientów Identyfikacja przesłanek kończenia związków Kończenie związków „w dobrym stylu”

Źródło: opracowanie własne na podstawie prac [Kracklauder, Mills i Seifert 2004, s. 4–6; Storbacka i Lehtinen 2001, s. 114–117].

W praktyce zatem np. benchmarking może być stosowany nie tylko w fazie inicjowania, lecz także m.in. w fazie utrzymywania relacji w celu adaptacji sprawdzonych wzorców działań konkurentów lub innych organizacji, które mogą być przydatne do utrzymania wcześniej zdobytych klientów danej organizacji.

W literaturze przedmiotu istnieją również inne ujęcia składników CRM. Dalej wskazano na trzy wybrane z nich z uwagi na ich komplementarność. Można również zaliczyć do nich (por. [Fonfara 2004, s. 61–150]):



- bezpośredniość i złożoność kontaktów,
- wielostronność powiązań organizacji z otoczeniem,
- zarządzanie portfelem nabywców.

W CRM bezpośrednie kontakty z klientami stanowią jeden z decydujących czynników sukcesu rynkowego organizacji. Kontakty te z najbardziej wartościowymi klientami są inicjowane, analizowane i budowane w perspektywie długofalowej (por. [Fonfara 2004, s. 63]). W odniesieniu do nich w organizacji wdrażającej metodę CRM oferuje się klientom wartość nierzadko znacznie przekraczającą to, co może do niej wnieść sam produkt. Dla klienta są tu często ważne takie aspekty związku, jak [Fonfara 2004, s. 67–68]:

- osobiste kontakty,
- *know-how*,
- powiązania informacyjne i technologiczne.

A. Drapińska i E. Gołąb [2005, s. 150–176] wśród kluczowych składników CRM wymieniają przede wszystkim:

- zadowolenie klienta,
- jakość,
- obsługę klienta,
- zarządzanie reklamacjami.

W ujęciu będącym próbą syntetycznej konceptualizacji CRM L.Y.M. Sin, A.C.B. Tse i F.H.K. Yim [2005, s. 1266–1270] do jej głównych składowych zaliczyli:

- orientację na klienta,
- organizację zarządzania relacjami z klientami,
- zarządzanie wiedzą o klientach,
- wsparcie technologii informacyjnej.

Na szczególną uwagę, ze względu na przejrzyste osadzenie w koncepcji marketingowej planowania, zasługuje również podejście procesowe w definiowaniu składników CRM, w którym A. Payne<sup>2</sup> [2006, s. 30–36] wyróżnia pięć zasadniczych procesów:

- proces formułowania strategii organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem strategii marketingowej w odniesieniu do definiowania rynków docelowych,
- proces kreowania wartości zarówno dla organizacji, jak i dla klientów,
- proces integracji wielokanałowej komunikacji,
- proces zarządzania informacją,
- proces oceny.

---

<sup>2</sup> Porównać należy także [Payne i Frow 2005, s. 169–174].

### 3.4. Korzyści i koszty związane z wdrażaniem CRM

Metoda CRM potencjalnie może przynieść organizacji wiele korzyści, w tym (por. [Stachowicz-Stanusch i Stanusch 2007, s. 23]) m.in.:

- zmniejszenie niektórych kosztów (np. kosztów obsługi klienta),
- poprawę wizerunku organizacji,
- zmniejszenie rotacji personelu (np. dzięki zastosowaniu marketingu wewnętrznego),
- zwiększenie zadowolenia i lojalności marketingowej (zwłaszcza kluczowych) klientów,
- poprawę rentowności działalności dzięki koncentracji na najbardziej wartościowych klientach.

Generalnie rzecz biorąc, potencjalne korzyści organizacji z wdrożenia koncepcji CRM mogą mieć charakter (tab. 3):

- marketingowy,
- ekonomiczny,
- społeczny.

Tabela 3. Niektóre potencjalne korzyści z wdrożenia koncepcji CRM

Aspekt	Korzyści
Marketingowy	Wzrost zadowolenia pracowników i klientów Wzrost lojalności klientów i innych interesariuszy Korzystniejszy przekaz ustny
Ekonomiczny	Wzrost przychodów Spadek kosztów
Społeczny	Pogłębianie więzi Współpraca zamiast rywalizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie pracy [Furtak 2003, s. 54–55].

Uzyskiwanie znaczących korzyści może być dostępne w przypadku organizacji stosującej nawet dość proste działania z obszaru CRM (wdrażanie tej metody nie musi być związane z wykorzystywaniem złożonych narzędzi analitycznych, skomplikowanych metod marketingowych czy też zaawansowanej technologii [Boulding i in. 2005, s. 158–159]). W ograniczonym zakresie wdrażanie CRM może być zatem stosunkowo łatwe. Jednakże w celu uzyskania większego poziomu korzyści trzeba się liczyć ze znaczącym wzrostem stopnia złożoności procesu wdrażania tej metody.

Wprowadzanie CRM może przynosić korzyści, ale niestety również może się wiązać z powstawaniem lub pogłębianiem słabych stron organizacji oraz zagrożeń, do których [Burnett 2002, s. 32–33] należą:

- ryzyko uzależnienia się od niektórych klientów (zwłaszcza kluczowych o dużej sile przetargowej),

- zbytnia koncentracja na kluczowych klientach mogąca prowadzić do zaniedbywania innych klientów oraz interesariuszy,
- „zapominanie” CRM będące efektem „samozadowolenia” z dobrego kształtowania się dotychczasowych relacji organizacji z klientami,
- wdrażanie systemu informatycznego CRM w sposób utożsamiający system CRM z CRM jako metodą zarządzania.

### 3.5. Zastosowanie CRM

Metoda CRM bywa głównie odnoszona do branż przemysłowych i usługowych, jednak można ją również adaptować (por. np. [Otto 2000, s. 22; Mitreǵa 2005, s. 17–18]) w branżach produktów konsumpcyjnych. Warto podkreślić, że mniejsze organizacje często stosują CRM w sposób intuicyjny, nieformalny – zatem nie wykorzystują wielu potencjalnych możliwości zastosowania tej metody. Mniej predysponowane do wdrażania CRM są organizacje działające na bardzo dużą skalę, które oferują produkty mogące być przez nabywców dosyć łatwo ocenione jeszcze przed zakupem (a preferują oni produkty raczej tanie i łatwo dostępne).

Generalnie rzecz biorąc, pozytywnie predysponują organizację (przedsiębiorstwo) jako potencjalnego beneficjenta metody CRM (por. np. [Burnett 2002, s. 30–32; Otto 2004, s. 230–231]) następujące czynniki:

- dostawcę i klientów łączy wielostronne kontakty,
- organizacja posiada szeroki asortyment produktów, co pociąga za sobą możliwość oferowania klientom prostych lub złożonych rozwiązań,
- na stosunkowo niewielu klientów przypada zdecydowana większość uzyskiwanych (lub prognozowanych) przychodów ze sprzedaży,
- istotny klient jest organizacją o bardzo rozbudowanej strukturze ośrodka zakupu (np. jest przedsiębiorstwem posiadającym oddziały zagraniczne, z których każdy w mniejszym lub większym stopniu współuczestniczy w procesach decyzyjnych związanych z zakupami),
- pogłębienie relacji z danym klientem otwiera po stronie dostawcy możliwość korzystania ze zjawiska ekonomii skali w ramach tej relacji (np. w sferze produkcji, dystrybucji czy szkoleń),
- organizacja posiada wiele przydatnych informacji, często z rozmaitych źródeł, na temat klientów.

Szczególnie podatne na stosowanie CRM są branże usługowe, w tym m.in. (por. [Otto 2004, s. 230–235]): medyczna, telekomunikacyjna, hotelowa, turystyczna i informatyczna.

Zwraca się uwagę, że rozwój technologii teleinformatycznych kreuje wiele możliwości adaptacyjnych metody CRM, a w szczególności (por. [Nguyen, Sherif i Newby 2007, s. 105–106; Otto 2004, s. 233–234]) takie jego przejawy, jak:

- rosnąca zdolność infrastruktury informatycznej obsługującej serwisy internetowe organizacji do pozyskiwania użytecznych danych oraz komunikacji z klientami,
- rosnąca tendencja do korzystania z technologii bezprzewodowej zarówno wśród klientów, jak i pracowników organizacji,
- zmniejszające się koszty gromadzenia, przechowywania i analizowania danych,
- elektroniczne kasy sklepowe oraz karty płatnicze pozwalające gromadzić wiele danych i monitorować zachowania nabywcze klientów.

Na zakończenie tego rozdziału warto podkreślić, że metoda CRM ma jeszcze przed sobą okres dojrzałości lub jego dopełnienie (por. np. [Boulding i in. 2005, s. 164]), który zapewne zaowocuje paradygmatem CRM oraz kolejnymi, coraz bardziej wartościowymi wdrożeniami tej metody przez praktyków zarządzania przedsiębiorstwami oraz organizacjami *non-profit*.

## Literatura

- ANG L. BUTTLE F. (2006), *Managing for successful customer acquisition: an exploration*, „Journal of Marketing Management”, April, Vol. 22, s. 295–317.
- BOULDING W., STAELIN R., EHRET M., JOHNSTON W.J. (2005), *A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go*, „Journal of Marketing”, October, Vol. 69, s. 155–166.
- BURNETT K. (2001), *Relacje z kluczowymi klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- CIURLA M., NOWAK M.W. (2005), *Koncepcja marketingowa w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem*, w: A. Drapińska (red. nauk.), *Nowe trendy w marketingu*, Katedra Marketingu, Zeszyty Naukowe, nr 4, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk, s. 15–24.
- DRAPIŃSKA A., GOŁĄB E. (2005), *Marketing relacji*, w: M. Daszkowska (red. nauk.), *Marketing. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.
- FONFARA K. (2004), *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- FURTAK R. (2003), *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa.
- KEVORK E.K., VRECHOPOULOS A.P. (2009), *CRM literature: conceptual and functional insights by keyword analysis*, „Marketing Intelligence & Planning”, No. 1, s. 48–85.
- KIMIŁOĞLU H., ZARALI H. (2009), *What signifies success in e-CRM?*, „Marketing Intelligence & Planning”, No. 2, s. 246–267.
- KOWALSKA-MUSIAŁ M. (2006), *Marketing relacyjny – zmiana paradygmatu czy nowa orientacja rynkowa*, „Marketing i Rynek”, nr 3, s. 2–8.
- KRACKLAUDER A., MILLS D.Q., SEIFERT D. (2004), *Collaborative Customer Relationship Management. Taking CRM to the Next Level*, Springer, Berlin–Heidelberg–New York.
- KOTLER H., ŁOKAJ A. (2008), *Co nowego w marketingu*, „Harvard Business Review Polska”, nr 70, grudzień, s. 17–18.

- MACHEL W. (2010), *Koncepcja marketingu relacji*, w: M. Czernska, A.A. Szpitter (red. nauk.), *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- MITRĘGA M. (2005), *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa.
- NGUYEN T.H., SHERIF J.S., NEWBY M. (2007), *Strategies for successful CRM implementation*, „Information Management & Computer Security”, No. 2, s. 102–115.
- NOWAK M.W. (2001), *System CRM – nowe narzędzie marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem*, w: M. Hożej, L. Martan (red. nauk.), *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu u progu XXI wieku*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Konferencje, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, nr 71, Wrocław, s. 180–184.
- OTTO J. (2004), *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa.
- OTTO J. (2000), *Możliwości aplikacji marketingu relacji*, „Marketing i Rynek”, nr 8–9, s. 17–22.
- PAYNE A., FROW P. (2005), *A Strategic Framework for Customer Relationship Management*, „Journal of Marketing”, Vol. 69, s. 167–176.
- PAYNE A. (1996), *Marketing usług*, PWE, Warszawa.
- PAYNE A., FROW P. (2006), *Customer relationship management: from strategy to implementation*, „Journal of Marketing Management”, Vol. 22, s. 135–168.
- PAYNE A. (2006), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, Butterworth-Heinemann, Elsevier, London.
- PEDRON C.D., SACCOL A.Z. (2009), *What Lies behind the Concept of Customer Relationship Management? Discussing the Essence of CRM through a Phenomenological Approach*, „Brazilian Administration Review”, No. 1, Jan./Mar., s. 34–49.
- SIN L.Y.M., TSE A.C.B., YIM F.H.K. (2005), *CRM: conceptualization and scale development*, „European Journal of Marketing”, No. 11/12, s. 1264–1290.
- STACHOWICZ-STANUSCH A., STANUSCH M. (2007), *CRM. Przewodnik dla wdrażających*, Placet, Warszawa.
- STORBACKA K., LEHTINEN J.R. (2001), *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, CRM, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- SZYMURA-TYC M. (2008), *Perspektywy rozwoju koncepcji zarządzania z klientem i jej ograniczenia*, w: O. Witzczak (red. nauk.), *Budowanie związków z klientami na rynku business to business*, CeDeWu, Warszawa, s. 21–32.

## Literatura uzupełniająca

- BRUHN M. (2003), *Relationship marketing. Management of customer relationships*, Pearson Education, Prentice Hall, Harlow.
- COMSTOCK B., GULATI R., LIGUORI S. (2010/2011), *Uwolnij pełen potencjał marketingu*, „Harvard Business Review Polska”, nr 94/95, grudzień/styczeń, s. 146–157.
- HOROVITZ J. (2006), *Strategia obsługi klienta*, PWE, Warszawa.
- NOWAK M., CIURLA M. (2010), *Pozyskiwanie klientów w koncepcji CRM*, Prace Naukowe nr 94, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- RUDAWSKA E. (2008), *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- SNYDER M., STEGER J. (2006), *Praca z Microsoft Dynamics CRM 3.0*, Microsoft Press, APN PROMISE, Warszawa.

## Pytania

1. Na czym polega odmienność relacyjnego i transakcyjnego podejścia do działalności marketingowej organizacji?
2. Co myślisz o przydatności podstawowych zasad CRM do zarządzania relacjami z kluczowymi klientami przedsiębiorstwa?
3. Jakie podstawowe korzyści oraz przeciwwskazania warto brać pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o zastosowaniu metody CRM w zarządzaniu danym przedsiębiorstwem?
4. Czy zgadzasz się z poglądem, że w celu uzyskania znacznych korzyści z wdrożenia metody CRM wcale nie musi być konieczne w przypadku danej organizacji wykorzystywanie zaawansowanej technologii (np. informatycznej), skomplikowanych metod marketingowych i złożonych metod analitycznych? Dlaczego?
5. Jakie cechy organizacji (przedsiębiorstwa) oraz jej związków z klientami szczególnie predysponują ją do wykorzystania metody CRM?

# Rozdział 4. Enterprise Resource Planning

MARCIN KANDORA

## 4.1. Systemy ERP – definicja i charakterystyka

Jak podkreśla Z.J. Klonowski [1995, s. 92], w literaturze przedmiotu nie ma ujednoliconej definicji systemu ERP (ang. *Enterprise Resource Planning*). Można też spotkać wiele różnych prób zdefiniowania tych systemów, nierzadko znacząco od siebie odbiegających i akcentujących bardziej odmienne ich aspekty.

Na potrzeby prezentowanego opracowania można przyjąć następującą definicję systemów ERP:

*Zintegrowanym systemem informatycznym wspomagającym zarządzanie klasy ERP (w skrócie: systemem ERP) jest oprogramowanie standardowe oferowane w formie pakietów, mające na celu wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem. Jego funkcjonalność w całości obejmuje standard MRP II w wersji rozwiniętej, ma lub jest zintegrowane z modułami umożliwiającymi obsługę procesów z obszaru finansów i controllingu oraz zarządzania zasobami ludzkimi i może być w prosty sposób zintegrowane z innymi modułami funkcjonalnymi oraz systemami informatycznymi kontrahentów bez względu na zakres integracji.*

Systemy ERP to kompleksowe, standardowe, zintegrowane pakiety oprogramowania wspomagające obsługę praktycznie całego spektrum procesów biznesowych realizowanych w danej organizacji [Koch 2007]. W literaturze przedmiotu podkreśla się szczególnie następujące ich atrybuty [Lech 2003, s. 15]:

- transakcyjność,
- uniwersalność,
- skalowalność,
- integracja,
- otwartość,
- modularność,
- jednolity interfejs użytkownika.

Systemy ERP są systemami transakcyjnymi. Oznacza to, że są one przystosowane do rejestrowania i przetwarzania bieżących zdarzeń gospodarczych, takich jak: wprowadzanie zleceń zakupu czy zamówień klienta, rejestrowanie rozchodu materiałów pod zlecenia produkcyjne, ewidencja przesunięć międzymagazynowych, rejestrowanie wysyłek wyrobów gotowych i/lub towarów, wprowadzanie faktur i innych dokumentów obrotowych [Lech 2003, s. 12]. Każde zdarzenie gospodarcze zarejestrowane w systemie ERP (wprowadzenie, modyfikacja, usunięcie danych) tworzy transakcję (zapis w bazie danych), która ma wiele atrybutów. Dane zawarte w zbiorze zarejestrowanych transakcji stanowią zazwyczaj podstawowe źródło danych wejściowych dla różnego rodzaju raportów i zestawień prezentujących, wymaganą przez decydentów, informację zarządczą.

Systemy ERP są rozwiązaniami standardowymi oraz uniwersalnymi. Nie są one systemami informatycznymi stworzonymi w celu dokładnego („szytego na miarę”) zaspokojenia indywidualnych i niepowtarzalnych potrzeb informacyjnych organizacji i wynikających ze specyfiki jego procesów gospodarczych [Markus i Tanis 2000, s. 176–177]. Oferują one funkcjonalność, która może mieć zastosowanie w większości organizacji [Lech 2003, s. 13]. Dopasowanie ich funkcjonalności do wymagań konkretnej organizacji dokonuje się w trakcie procesu implementacji na etapie budowania docelowego modelu biznesowego i konfiguracji systemu. Systemy te są zatem w określonym stopniu skalowalne [Lech 2003, s.13]. Mają one wiele parametrów sterujących, których dopuszczalne wartości w dużym stopniu określają dowolność w sposobie realizacji poszczególnych działań w systemie. Parametryzacja systemu ERP ma więc na celu ustalenie pożądanego przez użytkowników scenariusza realizacji procesów gospodarczych w poszczególnych obszarach funkcjonalnych oraz takie nadanie wartości zmiennym (parametrom) systemowym, aby wdrożone oprogramowanie umożliwiło wykonanie poszczególnych działań zgodnie z przyjętymi modelami. Zakres możliwych wyborów jest oczywiście ograniczony i zależy od specyfiki konkretnego pakietu. Ograniczona jest również dowolność w definiowaniu docelowych przebiegów poszczególnych procesów gospodarczych, które mogą być wspierane przez standardową funkcjonalność danego systemu ERP. Każdy pakiet ma pewien zamknięty zbiór predefiniowanych modeli procesów gospodarczych, które jest w stanie obsługiwać. Jeśli wymagania danej organizacji wykraczają poza ten zbiór, to pozostają mu następujące opcje [Kasprzak 2005, s. 77–78]:

- dopasowanie przebiegu i sposobu realizacji procesów gospodarczych organizacji do modeli predefiniowanych w systemie ERP,
- dokonanie zmian w kodzie źródłowym oprogramowania (modyfikacji) w celu dopasowania jego funkcjonalności do istniejących w firmie procesów,
- możliwość działania niezależnie od oprogramowania i dokonanie jego „manualnego” dostosowania do potrzeb procesów organizacji (pamiętać jednak należy, że ręczne dostrojenie obniża korzyści płynące z automatyzacji i integracji aplikacji),



- wykorzystanie systemów BPM (ang. *Business Process Management*), które tworzą nową warstwę infrastruktury IT, niezależną od systemu ERP i pozwalają na automatyczne definiowanie i realizację procesów biznesowych.

Kształt predefiniowanych w systemie modeli procesów gospodarczych może być zmieniany jedynie za pomocą skomplikowanych i drogich modyfikacji programistycznych. Właściwość ta stała się prędko jednym z głównych elementów krytyki omawianych rozwiązań informatycznych [Davenport 2000, s. 7–8]. Reakcją producentów oprogramowania klasy ERP było stworzenie tzw. pakietów branżowych, które umożliwiają firmom obsługę modeli biznesowych charakterystycznych dla poszczególnych gałęzi gospodarki. Rozwiązania te korzystają tam, gdzie jest to możliwe ze standardowych funkcji systemu, natomiast w miejscach, w których specyfika branży to uniemożliwia, oferują rozwiązania dedykowane. Polega to na zastąpieniu niektórych modułów standardowych na branżowe<sup>1</sup> [Lech 2003, s. 15]. Modele procesów gospodarczych, charakterystyczne dla danej branży, są zazwyczaj oparte na najlepszych praktykach branżowych (ang. *industry best practices*) i stanowią sumę doświadczeń dostawców oprogramowania związanych z projektami wdrożeniowymi w danej branży. Na przykład, na potrzeby systemu R/3 firmy SAP (lidera światowego rynku systemów ERP) stworzono bibliotekę ok. 800 modeli procesów występujących w różnych dziedzinach gospodarki. Klienci SAP mogą wybrać z niej i wdrożyć te, które im najbardziej odpowiadają [Kasprzak 2005, s. 82].

Systemy ERP są systemami charakteryzującymi się bardzo dużym zakresem integracji między poszczególnymi modułami, które wspierają obsługę procesów w poszczególnych obszarach funkcjonalnych [Kieser i Walgenlach 2003, s. 349]. Zarówno dane statyczne, jak i podlegające ewidencji podczas rejestracji zdarzeń gospodarczych dane dynamiczne w poszczególnych obszarach funkcjonalnych są przechowywane w jednej, relacyjnej bazie danych. W rezultacie informacja raz wprowadzona do systemu ERP w określonym miejscu jest automatycznie dostępna dla pozostałych użytkowników tego systemu pracujących w innych modułach funkcjonalnych. Dzięki zastosowaniu jednego, zintegrowanego systemu ERP można zatem znacznie ograniczyć redundancję działań związanych z kilkukrotnym wprowadzaniem do systemu tych samych danych w różnych obszarach organizacji, co stanowiło zazwyczaj źródło wielu błędów w firmach korzystających z licznych aplikacji dziedzinowych. Co więcej, dzięki wewnętrznej integracji między modułami i właściwej parametryzacji systemu możliwe jest zredukowanie pracochłonności związanej z obsługą niektórych procesów w poszczególnych obszarach funkcjonalnych<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Na przykład rozwiązanie dla sieci sprzedaży detalicznej może mieć własne, dedykowane danej branży moduły obsługujące procesy w obszarze sprzedaży i gospodarki magazynowej, natomiast korzystać ze standardowych modułów finansowych [Lech 2003, s. 15].

<sup>2</sup> Na przykład wykorzystanie wyceny materiałów, półfabrykatów i wyrobów gotowych wg cen ewidencyjnych lub średnioważonych w systemie ERP pozwala na automatyczne utworzenie dekretu księgo-

Ważną cechą systemów ERP jest możliwość ich integrowania z innymi aplikacjami (np. rozwiązaniami klasy APS<sup>3</sup>, WMS<sup>4</sup>, CRM<sup>5</sup> itp.) za pomocą specjalnych interfejsów. Dlatego też oprogramowanie klasy ERP jest często określane mianem systemów otwartych. Większość systemów ERP ma także wewnętrzne języki programowania, które umożliwiają rozbudowę systemu we własnym zakresie [Lech 2003, s. 13].

Systemy ERP mają budowę modułową. Moduły te zazwyczaj odpowiadają poszczególnym obszarom funkcjonalnym organizacji, a funkcjonalność zawarta w obrębie poszczególnych modułów umożliwia użytkownikom tych obszarów realizację codziennych zadań. Typowe moduły oferowane w większości pakietów to:

- zarządzanie finansami,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- controlling,
- utrzymanie ruchu,
- zaopatrzenie,
- kontrola jakości,
- serwis i obsługa reklamacji,
- sprzedaż,
- produkcja,
- logistyka dostaw,
- gospodarka magazynowa,
- logistyka dystrybucji.

Ponadto systemy ERP bywają nierzadko integrowane z modułami funkcjonalnymi pozwalającymi na zaawansowaną obsługę wybranych obszarów (np. systemy APS, CRM, WMS, SCM, BI).

Firmy, które zdecydowały się na wsparcie realizacji swoich procesów gospodarczych za pomocą systemów ERP, dokonują wyboru modułów mających być przedmiotem wdrożenia<sup>6</sup>. Im większa jest (*ceteris paribus*) liczba wdrożonych i wykorzystywanych modułów systemu ERP w danej organizacji, tym większe będą korzyści wynikające z wewnętrznej integracji między wdrożonymi modułami [Davenport 1998, s. 125].

---

wego obciążającego i uznającego odpowiednie konta jako rezultat przyjęcia dostawy przez magazyniera. Wprowadza on jedynie asortyment i ilość przyjętą do magazynu, a „w tle” w sposób automatyczny generuje się właściwy dekret.

<sup>3</sup> Advanced Planning and Scheduling – moduły zaawansowanego harmonogramowania produkcji.

<sup>4</sup> Warehouse Management System – systemy do zaawansowanej obsługi magazynu, np. magazynu wysokiego składowania.

<sup>5</sup> Customer Relationship Management – systemy wspomagające zarządzanie relacjami z klientami.

<sup>6</sup> Firmy wybierają moduły spośród zbioru modułów dostępnych w danym systemie, a pakiety poszczególnych dostawców oprogramowania klasy ERP różnią się pod względem liczby oferowanych modułów oraz bogactwa dostępnej w nich funkcjonalności.

Technologia informatyczna zastosowana w systemach ERP charakteryzuje się m.in. [Lech 2003, s. 15; Kale 2001]:

- jednolitym interfejsem użytkownika,
- trójwarstwową architekturą typu klient/serwer,
- zdolnością przetwarzania ogromnej liczby danych,
- możliwością współpracy z różnymi systemami operacyjnymi,
- złożonością, która wymaga właściwego administrowania systemem,
- możliwością pracy w czasie rzeczywistym.

W literaturze przedmiotu wydaje się panować wśród badaczy zgodność, że podstawowa logika funkcjonowania systemów ERP jest oparta na podejściu procesowym. Takie poglądy prezentują m.in. C. Soh, S.K. Sia, W.F. Boh i M. Tang [2003, s. 92], stwierdzając, że „[...] struktury zawarte w systemach ERP bardziej wspierają orientację procesową niż funkcjonalną”. Postrzeganie działań realizowanych w organizacji przez pryzmat procesów gospodarczych, mających jasno określone: wejścia (zasilenia), wynik, przebieg oraz odpowiedzialność za wykonanie poszczególnych działań, stanowi podstawę metodologiczną projektowania i rozwoju tej klasy systemów informatycznych.

## **4.2. Wady i zalety systemów ERP jako narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie organizacją**

Systemy ERP są obecnie wykorzystywane jako jedne z podstawowych narzędzi wspomagających zarządzanie organizacją. W dobie permanentnych i dynamicznych zmian w otoczeniu organizacji oraz rosnących wymagań klientów w odniesieniu m.in. do szerokości oferowanego asortymentu, gotowości i terminowości dostaw, trudno sobie wyobrazić sprawne zarządzanie firmą bez szybkiego dostępu do rzetelnej informacji. Aby zarządzać firmą w sposób zrównoważony (zgodnie z intencją autorów zrównoważonej karty wyników (ang. *Balanced Scorecard*), unikając wad zjawiska suboptymalizacji, decyzje podejmowane przez kierownictwo powinny się opierać na informacjach z różnych obszarów organizacji. Informacje te muszą być ponadto ze sobą uzgodnione, wolne od przekłamań i zgodne z rzeczywistością.

Przy dużej i bardzo dużej skali operacji realizowanych w organizacji, zarówno „papierowy” obieg informacji, jak i cykliczne uzgadnianie danych pochodzących z różnych systemów dziedzinowych stają się mało wydajne oraz stanowią najczęściej źródło wielu nieporozumień.

Trudności w komunikacji między działami, związane np. z planowaniem produkcji lub ustalaniem kolejności realizacji zamówień klienta, mogą prowadzić w konsekwen-

cji w krótkim okresie m.in. do zwiększenia poziomu zapasów, wzrostu niezadowolenia klienta, obniżenia wydajności pracy, a w perspektywie długookresowej do zmniejszenia obrotów czy utraty udziału w rynku.

W sprawnie działających organizacjach opisane problemy ograniczane bywają nierzadko przez zmiany w organizacji pracy i/lub uporządkowanie przepływu informacji. Wiele korzyści można uzyskać w tych obszarach, wdrażając zintegrowany system informatyczny wspomagający zarządzanie i wykorzystując uzyskiwane informacje do bieżącego podejmowania decyzji.

Informacja otrzymana z systemu klasy ERP z definicji charakteryzuje się tym, że jest zintegrowana. Oznacza to, że z zasady pozbawiona jest ona błędów, które mogą być następstwem redundancji wprowadzania i przetwarzania tych samych danych w różnych miejscach organizacji. Podkreślić należy, że ograniczenie wad redundancji informacji będzie tym większe, w im większym stopniu procesy gospodarcze realizowane w organizacji będą zbliżone do procesów predefiniowanych w systemie i im większy będzie zakres wdrożenia i wykorzystania systemu. Co więcej, wydają się być one również tym większe, w im większym stopniu ujednotolici się sposób organizacji pracy.

Jeśli ponadto ograniczy się w organizacji manualne przetwarzanie danych i wykorzysta w dużym stopniu rejestrowanie zdarzeń gospodarczych w sferze operacyjnej przedsiębiorstwa, chociażby za pomocą czytników kodów kreskowych, to w efekcie można uzyskać bardzo rzetelną informację utrzymywaną w bazie danych systemu.

Taka informacja, jeśli jest łatwo dostępna dla osób podejmujących decyzje, może być czynnikiem prowadzącym do poprawy koordynacji działań uczestników organizacji, a w konsekwencji poprawy jakości zarządzania. Niezależnie bowiem od stosowanej metody zarządzania, proces zarządzania, postrzegany jako proces informacyjno-decyzyjny, jest niezmiernie czuły na jakość i dostępność do informacji będących podstawą podejmowanych decyzji.

Wykorzystanie precyzyjnej informacji w procesie zarządzania może prowadzić do wymiernych korzyści, z których wybrane wskazano już wcześniej.

W literaturze przedmiotu oraz bezpośrednio w analizie doświadczeń firm stosujących omawiane rozwiązania informatyczne w zarządzaniu organizacją można wskazać wiele wymiernych korzyści, które wynikają z wdrożenia i wykorzystania systemu ERP. Jak piszą M.L. Markus i C. Tanis [2000, s. 179], poszczególne pozytywne efekty wdrożenia i wykorzystania systemów można na ogół przyporządkować do jednego z dwóch zbiorów odpowiednio do ich natury: zorientowanej na technologię lub typowo biznesowej.

Do przesłanek natury technologicznej należą najczęściej:

- wyeliminowanie problemów związanych z utrzymywaniem wielu dziedzinowych aplikacji opartych nierzadko na przestarzałych technologiach,
- systemy ERP jako podstawa rozwiązań *e-business*,

- usprawnienie procesów gospodarczych,
- większa przejrzystość i aktualność informacji,
- ujawnienie ukrytej wiedzy – przyspieszenie procesów uczenia się.

Wymienione zalety, które mogą być konsekwencją wdrożenia i wykorzystania systemu ERP w organizacji, stanowią podstawę osiągania wymiernych korzyści na poziomie taktycznym i operacyjnym. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę m.in. na często obserwowane: skrócenie czasu realizacji zamówienia klienta, poprawę rotacji zapasów, poprawę planowania sprzedaży, produkcji i zaopatrzenia, poprawę wskaźnika terminowości dostaw, zmniejszenie poziomu należności preterminowanych, szybsze przetwarzanie transakcji, poprawę zarządzania finansami, przez m.in. zwiększenie wydajności operacji związanych z dekretowaniem<sup>7</sup>, poprawą prognozowania przepływów pieniężnych, bardziej precyzyjne rozliczanie kosztów itp. [Hitt, Wu i Zhou 2002, s. 2; Goldratt, Schragenheim i Ptak 2000; Kale 2001; Falk 2004, s. 9).

Tabela 4.1. Wymierne korzyści implikowane wdrożeniem i wykorzystaniem systemów ERP

Miernik	Wartość przeciętna
Czas realizacji zlecenia	spadek o 11,7%
Terminowość dostaw	wzrost o 4,8 punktu procentowego
Gotowość dostaw	wzrost o 4,3 punktu procentowego
Stany zapasów	spadek o 7,5%
Wykorzystanie posiadanej zdolności wytwórczej	wzrost o 3,8 punktu procentowego

Źródło: [Gemünden, Martin i Mauterer 2005, s. 355].

Przykładowe wartości wymiernych korzyści implikowane wdrożeniem i wykorzystaniem systemu R/3 firmy SAP w niemieckich przedsiębiorstwach przedstawiono w tab. 1. Zaprezentowano w niej zmiany w wartościach poszczególnych wskaźników sprawności działania przedsiębiorstw produkcyjnych w stosunku do ich stanu sprzed wdrożenia systemu ERP.

Wskazane korzyści mogą być osiągnięte dzięki umiejętnemu wykorzystaniu systemu ERP, niezależnie od stosowanej metody zarządzania. Jak już bowiem wspomniano, poprawa koordynacji działań, będąca następstwem wykorzystania systemu ERP, oraz szybki dostęp do rzetelnej informacji są niezbędne dla osiągnięcia określonego poziomu sprawności organizacji w niemalże każdych warunkach. Należy jednak podkreślić, że wykorzystanie systemu ERP w organizacji wydaje się szczególnie wspierać orientację procesową.

<sup>7</sup> Odpowiednia parametryzacja systemu ERP i objęcie wdrożeniem odpowiednio dużej liczby procesów gospodarczych przedsiębiorstwa pozwala w dużym stopniu na automatyczne generowanie dekretów księgowych odzwierciedlających zdarzenia gospodarcze zarejestrowane w innych modułach.

Jest tak m.in. dlatego, że jak piszą A. Kieser i P. Walgenlach [2003, s. 351], praca w systemie ERP określona jest przez standardy realizacji zadań ustalone na etapie modelowania procesów i konfiguracji systemu i może odbywać się jedynie zgodnie z przyjętymi specyfikacjami. Fundamentalną rolę, jaką pełnią modele procesów podczas wdrażania i wykorzystywania systemów ERP w przedsiębiorstwach, podkreśla T. Kasprzak [2005, s. 82]. Píše on, że „ERP modeluje przede wszystkim przedsiębiorstwo zorientowane na procesy, a nie na przetwarzanie danych”, a „dzięki strukturze procesowej, kształtuje on dane i przekształca je w informację zarządczą”. „Takimi własnościami charakteryzują się dopiero systemy informatyczne klasy ERP, stanowiącym samym pewną nową jakość w świecie systemów informatycznych wspomagających zarządzanie”.

### 4.3. Implementacja systemów ERP

Skuteczne wdrożenie systemu ERP należy niewątpliwie do zadań złożonych. Świadczy o tym chociażby duża liczba projektów wdrożeniowych ERP zakończonych niepowodzeniem [Barki i Pinnoisneault 2002; Cooke, Gelman i Peterson, 2001].

Zakończona sukcesem implementacja omawianych rozwiązań informatycznych to stan, w którym spełnione są dwa warunki [Kandora 2006]:

- zrealizowanie założonych celów wdrożeniowych,
- zrealizowanie projektu wdrożeniowego w obrębie oszacowanych, na etapie definiowania projektu, budżetów: kosztowego oraz czasowego.

Postrzegając system ERP jako narzędzie wspomagające implementację oraz realizację określonej metody zarządzania, szczególnie istotnym wydaje się być spełnienie pierwszego z wymienionych warunków. Cele wdrożeniowe są bowiem najczęściej pochodnymi wymagań, które stawia kształtowi systemu informacyjnego w organizacji specyfika stosowanej metody zarządzania.

Ponieważ różne organizacje stosują na ogół odmienne metody zarządzania, ten sam system ERP wdrażany w różnych organizacjach musi zaspokoić odmienne wymagania informacyjne. Jest to jedna z podstawowych trudności w skutecznej implementacji tego systemu.

Jak już wcześniej wspomniano, systemy ERP są zestandaryzowanymi rozwiązaniami informatycznymi wspierającymi obsługę przepływów informacyjnych nieodzownie towarzyszących przepływowi materiałowym w organizacji.

Przeływ informacji wymagany w celu zapewnienia skutecznej i sprawnej realizacji procesu biznesowego w organizacji to pochodna jego kształtu. Organizacja sposobu przetwarzania danych w większości systemów ERP oparta jest na pewnym

standardzie organizacji procesów biznesowych – modelu MRPII. Im bardziej architektura i specyfika procesów biznesowych w danej organizacji odbiega od tego standardu, tym większa będzie rozbieżność między możliwościami systemu a wymaganiami stawianymi systemowi przez kierownictwo i pracowników organizacji. Pierwszą, podstawową przesłanką skutecznego wdrożenia systemu ERP wydaje się być zatem zredukowanie owej rozbieżności do takiego stopnia, aby system wspomagał użytkowników w sprawnej realizacji zadań przy zachowaniu umiarkowanego całkowitego kosztu utrzymania systemu.

Wieloletnie doświadczenia wdrożeniowe dostawców ERP i integratorów doprowadziły do wypracowania wielu podejść rozwiązania omawianego problemu. Jednym z nich jest oferowanie przez dostawców ERP tzw. pakietów branżowych zawierających moduły oferujące funkcjonalność dopasowaną do specyfiki wymagań informacyjnych w poszczególnych branżach.

Doświadczenia wdrożeniowe autora wskazują, że wykorzystanie pakietu branżowego umożliwi w dużym stopniu ograniczenie rozbieżności: oferowana funkcjonalność – wymagania użytkowników. Jeśli jednak specyfika organizacji znacząco odbiega od możliwości systemu, to w projektach wdrożeniowych ma miejsce dopasowanie organizacji procesów biznesowych do standardów systemu bądź też dopasowanie systemu do specyfiki organizacji. Najczęstszym rozwiązaniem tego problemu jest jednak połączenie obydwu podejść.

Ustalenie stopnia, w jakim należy dopasować system do specyfiki organizacji bądź też zmienić organizację procesów biznesowych, aby pozostawała w większej zgodności z wymaganiami systemu, dokonuje się na ogół podczas definiowania projektu – pierwszego etapu implementacji systemu ERP. W tej fazie projektu ma m.in. miejsce modelowanie procesów biznesowych. Polega ono na określeniu docelowego kształtu poszczególnych procesów biznesowych organizacji, pożądanej integracji między nimi, a także sposobu obsługi przepływów informacyjnych, towarzyszących ich realizacji, w systemie ERP. W ten sposób powstaje docelowy model biznesowy organizacji w jej sferze taktycznej oraz operacyjnej.

Modelowanie procesów realizowane jest na ogół wspólnie przez kluczowych użytkowników organizacji oraz konsultantów zewnętrznych. Jest to zadanie o dużej złożoności. Aby system sprawnie wspomagał realizację poszczególnych procesów biznesowych, należy przeanalizować każdy proces, przewidzieć *ex ante* większość możliwych scenariuszy jego realizacji oraz opracować jego odzwierciedlenie w modelu informacyjnym organizacji, który wyraża się ostatecznie w konfiguracji systemu ERP.

Błędy popełnione w tej fazie projektu wdrożeniowego mają zazwyczaj poważne konsekwencje w późniejszych etapach, prowadzą do niezadowolenia użytkowników, a nierzadko powodują, że implementacja systemu ERP kończy się niepowodzeniem. Żeby ograniczyć ryzyko popełnienia błędów w etapie modelowania procesów, istotnym jest, aby w warsztatach uczestniczyli, oprócz użytkowników kluczowych i kon-

sultantów zewnętrznych, także przedstawiciele kierownictwa organizacji lub danego zakładu, jeśli wdrożenie ma miejsce w przedsiębiorstwie wielozakładowym.

Jak widać na podstawie doświadczeń wdrożeniowych oraz badań przeprowadzonych przez autora [Kandora 2006] oraz wielu innych badaczy [Nah, Lau i Kuang 2001; Kale 2001; Lech 2003, s. 84; Davenport 2000; Ross i Vitale, 2000; Umble i Umble 2002], aktywne zaangażowanie naczelnego kierownictwa wywiera niezmiernie silny wpływ na sukces lub niepowodzenie projektu wdrożeniowego ERP. Swoją postawą dają oni bowiem dowód temu, jak istotnym dla sprawności organizacji jest przedsięwzięcie związane z wdrożeniem systemu. Jest to jednocześnie jasny i zrozumiały dla większości podwładnych przekaz wyjaśniający, jakiej postawy oczekuje się od uczestników projektu. Ponieważ w większości pozostałych etapów wdrożeniowych najwyższe kierownictwo organizacji na ogół nie uczestniczy bardzo aktywnie, delegując jednocześnie pewne uprawnienia do podejmowania decyzji użytkownikom kluczowym, wypracowanie prawidłowych wzorców zachowań w pierwszym etapie projektu owocuje zazwyczaj w etapach późniejszych. Zaniedbanie tych obowiązków przez naczelne kierownictwo powoduje z kolei nierzadko, że projekt nadmiernie się przedłuża, przekraczając zaplanowane w harmonogramie terminy.

Istotnym dla skutecznego wdrożenia systemu ERP jest także, aby zespół wdrożeniowy tworzyli doświadczeni konsultanci zewnętrzni oraz najlepsi pracownicy poszczególnych obszarów organizacji, mający uprawnienia do podejmowania wiążących decyzji w obrębie swoich obszarów funkcjonalnych.

Od uczestników zespołu wdrożeniowego wymaga się zazwyczaj dużej kreatywności oraz umiejętności kwestionowania *status quo*, jeśli wydaje się to uzasadnione ze względu na sprawność organizacji. Wdrożenie systemu ERP ukazuje bowiem często wiele słabości w istniejącej architekturze i kształcie procesów biznesowych, a także ujawnia odmienne sposoby osiągania tych samych celów. Od otwartości kluczowych uczestników zespołu wdrożeniowego będzie ostatecznie zależeć, czy są gotowi zaakceptować nowe podejście do realizacji tych samych zadań, kwestionując często ukształtowany latami porządek.

Oprócz wskazanych wcześniej trudności w implementacji systemu ERP w literaturze przedmiotu podaje się wiele innych czynników wywierających istotny wpływ na skuteczne wdrożenie systemu ERP. Wśród nich wymienia się następujące [Nah, Lau i Kuang 2001]:

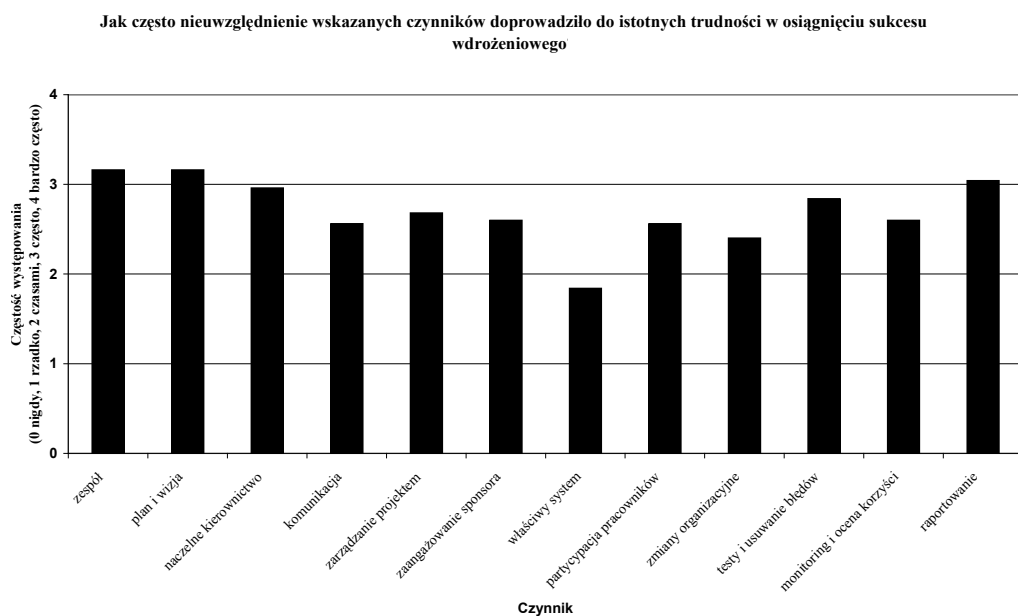
- plan przedsięwzięcia i wizja,
- właściwa komunikacja,
- prawidłowe zarządzanie projektem,
- wybór właściwego systemu i integratora,
- partycypacja pracowników i szkolenia,
- dokonywanie koniecznych zmian organizacyjnych i ograniczanie skali zmian w kodzie źródłowym systemu,
- rozwój oprogramowania, testowanie i szybkie usuwanie błędów,



- monitoring i ocena korzyści,
- zapewnienie odpowiedniego dostępu do informacji zarządczej (raportowanie).

Należy podkreślić, że oddziaływanie poszczególnych czynników jest zróżnicowane w zależności od fazy cyklu życia systemu ERP. Pewne czynniki oddziałują silniej w fazie definiowania projektu, a inne w fazach pozostałych [Kandora 2006].

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez autora w 2006 r., nieodpowiedni skład i charakter pracy zespołu wdrożeniowego, niewłaściwa wizja i plan przedsięwzięcia, niedostateczne wsparcie ze strony naczelnego kierownictwa, nierzetelnie przeprowadzone testy akceptacyjne oraz brak odpowiedniej do potrzeb informacji zarządczej są w polskich realiach najczęstszymi przyczynami pojawiania się trudności w osiągnięciu sukcesu wdrożeniowego.



Rys. 4.1. Znaczenie poszczególnych krytycznych czynników powodzenia w polskich projektach wdrożeniowych ERP [Kandora 2006]

Nie można się jednak oprzeć wrażeniu, że większość z krytycznych czynników powodzenia projektów wdrożeniowych ERP, wymienianych w literaturze przedmiotu, dotyczy zagadnień związanych z podsystemem społecznym organizacji. Przyczyną tego jest m.in. to, jak piszą J. Czekaj i J. Teczek [2006], że „[...] niewiele wynika z faktu stosowania nawet najbardziej zaawansowanych technologii informacyjnych w przedsiębiorstwie, gdy nie wykształci się określonych zachowań organizacyjnych i kompetencji pracowników”.

## 4.4. Podsumowanie

Duża liczba warunków wywierających wpływ na osiągnięcie sukcesu projektu wdrożeniowego ERP dowodzi, że jest to zadanie niezmiernie trudne. Świadczy o tym także duża liczba projektów zakończonych niepowodzeniem. Pomimo tych trudności, duża i stale zwiększająca się wartość rynku systemów ERP wskazuje na to, że organizacje gospodarcze na całym świecie dostrzegają olbrzymi potencjał tych rozwiązań informatycznych. Podejmują one wyzwanie, świadome dużego ryzyka i trudności związanych z wdrożeniem systemu ERP. Można zatem powiedzieć, że w warunkach panujących obecnie w otoczeniu organizacji i przy odpowiednio dużej skali operacji gospodarczych realizowanych w organizacji, wdrożenie systemu ERP jest przedsięwzięciem, którego nie sposób uniknąć. To stwierdzenie wydaje się być prawdziwe zwłaszcza wtedy, kiedy kadra kierownicza zamierza wdrożyć i świadomie stosować określoną metodę zarządzania, niezależnie od jej specyfiki.

## Literatura

- BARKI H., PINNOSNEAULT A. (2002), *Explaining ERP Implementation Effort and Benefits with Organizational Integration*, Cahier du GreSI, No. 02–01, Février.
- COOKE D. GELMAN L., PETERSON W.J. (2001), *ERP Trends*, The Conference Board Report.
- CZEKAJ J., TECZKE J. (2006), *Telepraca w orbitalnych strukturach sieciowych*, w: M. Hopej (red.), *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, nr 79, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- DAVENPORT T.H. (2000), *Mission critical: Realizing the promise of Enterprise Systems*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- DAVENPORT T.H. (1998), *Putting the Enterprise into the Enterprise System*, Harvard Business Review, July/August, s. 121–131.
- FALK M. (2004), *ICT – Linked Firm Reorganization and Productivity Gains*, WIFO Working Papers, No. 216, January.
- Gemünden H.-G., Martin R., Mauterer H. (2005), *Betriebswirtschaftlicher Nutzen aus Integrierter Standardsoftware*, Zeitschrift Führung + Organisation, 6, s. 348–356.
- GOLDRATT E.M., SCHRAGENCHEIM E., PTAK C.A. (2000), *Necessary but not Sufficient*, The Norton River Press, Great Barrington.
- HITT L.M., WU D.J., ZHOU X. (2002), *ERP Investment: Business Impact and Productivity Measures*, Journal of Management Information Systems.
- KALE V. (2001), *SAP R/3. Przewodnik dla menedżerów*, Helion, Gliwice.
- KANDORA M. (2006), *Krytyczne czynniki powodzenia projektów wdrożeniowych ERP w polskich przedsiębiorstwach*, w: M. Hopej (red.), *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, nr 79, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, s. 313–324.

- KASPRZAK T. (2005), *Organizacja zorientowana na procesy biznesu – modelowanie referencyjne*, w: *Modele referencyjne w zarządzaniu procesami biznesu*, T. Kasprzak (red.), Difin, Warszawa.
- KIESER A., WALGENLACH P. (2003), *Organisation*, Schäffer- Poeschel, Stuttgart.
- KLONOWSKI Z.J. (1995), *Informatyczne systemy zarządzania produkcją*, w: *Współczesne systemy zarządzania*, Wrocławskie Centrum Transferu Technologii.
- KOCH C. (2007), *The ABCs of ERP*, CIO Magazine, Artykuł ze strony (18 grudnia 2007) [www.cio.com/research/edit/erpbasics.html](http://www.cio.com/research/edit/erpbasics.html)
- LECH P. (2003), *Systemy ERP/ERP II. Zastosowanie w biznesie i wdrażanie*, Difin, Warszawa.
- MARKUS M.L., TANIS C. (2000), *The enterprise systems experience – From adoption to success*, w: *Framing the Domains of IT Research: Glimpsing the Future Through the Past*, R.W. Zmud (red.), Pinnaflex Educational Resources, Cincinnati, OH.
- NAH F.F.-H., LAU J.L.-S., KUANG (2001), *Critical factors for successful implementation of enterprise systems*, *Business Process Management Journal*, 7 (3), s. 285–296.
- ROSS J.W., VITALE M.R. (2000), *The ERP Revolution: Surviving vs. Thriving*, *Information Systems Frontiers*, 2:2, s. 233–241.
- SOH C., SIA S.K., BOH W.F., TANG M. (2003), *Misalignments in ERP Implementation: A Dialectic Perspective*, „*International Journal of Human-Computer Interaction*”, 16(1), s. 81–100.
- UMBLE E., UMBLE M. (2002), *Avoiding ERP Implementation Failure*, *Industrial Management*, Vol. 44, 1, s. 25–33.

## Literatura uzupełniająca

- ADAMCZEWSKI P. (2001), *Informatyczne wspomaganie łańcucha logicznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- GATTIKER T.F., GOODHUE D.L. (2002), *Organisation Structure and Enterprise Systems: An Empirical Study of Intra-Organisational Interdependence and ERP Impact*, Miami University.
- HEDMANN J., KALLING T. (2002), *IT and Business Models. Concept an theories*, Liber, Malmö.
- KASPRZAK T. (2005), *Modele referencyjne w zarządzaniu procesami biznesu*, Difin, Warszawa.
- SOMMER B.(2007), *ERP na sterydach*, Raport ERP, Computerworld Polska.

## Pytania

1. Jakie bezpośrednie korzyści wynikają z dużego zakresu integracji systemu ERP?
2. W jaki sposób wykorzystanie systemu ERP wpływa na poprawę sprawności i skuteczności procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwie?
3. Jakie czynniki mają istotny wpływ na skuteczne wdrożenie systemu ERP?
4. Jakie wymierne korzyści biznesowe implikowane wdrożeniem i wykorzystaniem systemu ERP w przedsiębiorstwie?
5. Jaką orientację w zarządzaniu w największym stopniu wspiera architektura systemów ERP i dlaczego?



## Rozdział 5. Lean management

AGNIESZKA FARON

### 5.1. Źródło i pojęcie: lean management

Podstawą metody lean management, czyli odchudzonego zarządzania, jest odchudzona produkcja – lean production (określana również jako lean manufacturing), która dotyczy odchudzania produkcji, procesów wytwórczych. Termin lean production jest pochodzenia amerykańskiego i został zaproponowany przez badaczy z *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), którzy w ramach programu IMVP (ang. *International Motor Vehicle Program*) badali światową branżę motoryzacyjną. Wyniki jednoznacznie wskazywały, że za rosnącą przewagą japońskiego przemysłu motoryzacyjnego (zwłaszcza Toyoty) stoi system produkcyjny, odmienny od stosowanej w Ameryce Północnej produkcji masowej. Ta „szczupła” (jak ją określił jeden z naukowców IMVP – J. Krafcik) produkcja zużywa o połowę mniej ludzkiego wysiłku w fabryce, przestrzeni produkcyjnej, inwestycji w narzędzia czy pracy inżynierskiej niezbędnej do opracowania nowego produktu, w dwukrotnie krótszym czasie. Jednocześnie wymaga utrzymywania mniej niż połowy zapasów, zmniejsza liczbę błędów i produkuje większy, stale rosnący asortyment produktów [Womack, Jones i Roos 2008].

Toyota rozwijała swój system produkcyjny od lat 50. XX w., a powstał on w odpowiedzi na problemy, z jakimi borykał się ówczesnie ten koncern. Japoński rynek był mały, a jednocześnie wymagał zróżnicowanych produktów, ponadto problemy ekonomiczne zniszczonego wojną kraju przekładały się na ograniczenia w zasobach – zarówno surowcowych, jak i środków finansowych. Toyota do 1950 r. (przez 13 lat istnienia) wyprodukowała łącznie 2685 samochodów, dla porównania – fabryka Rouge Forda produkowała 7000 samochodów dziennie [Womack, Jones i Roos 2008]. E. Toyoda, jeden z członków rodziny Toyoda, wraz T. Ohno, głównym inżynierem Toyoty, poszukiwali sposobu na połączenie zalet systemu produkcji masowej wykorzystywanej w zakładach Forda (niemożliwej ówczesnie do zastosowania w Japonii) i metod rzemieślniczych (nieodpowiednich dla organizacji chcącej zaistnieć na rynkach produkcji masowej). Wyzwaniem było stworzenie ciągłego przepływu w pro-

dukcji krótkich serii, w ramach których produkowano dziesiątki lub setki egzemplarzy, a nie miliony [Womack i Jones 2001]. Jak stwierdził T. Ohno, system powstał „w odpowiedzi na silną potrzebę stworzenia nowej metody produkcji – eliminującej straty i pozwalającej na dorównanie Ameryce w ciągu trzech lat” [Ohno 1988, s.13].

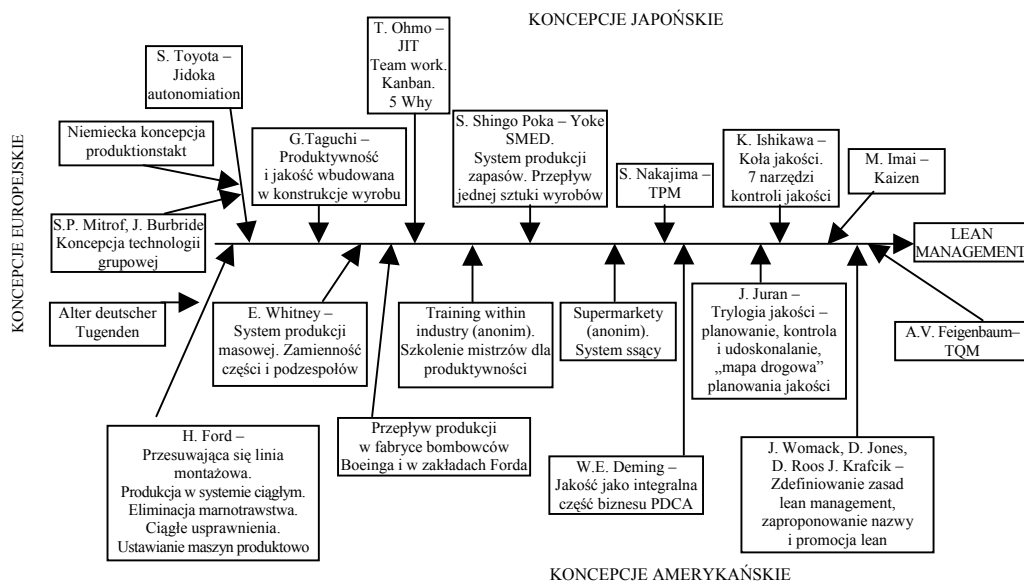
W efekcie obserwacji, prób i doświadczeń powstał system, którego podstawą jest absolutna eliminacja strat, a filarami *just-in-time* (JIT) i *jidoka*<sup>1</sup>. W centrum systemu znajdują się ludzie, a jego celami są: najwyższa jakość, najniższe koszty, najkrótszy czas realizacji, największe bezpieczeństwo i najwyższe morale [Liker 2004]. J.P. Womack, D.T. Jones i D. Roos [1990, s. 337] zaznaczyli, że główne osiągnięcie E. Toyody i T. Ohno polegało na poskładaniu razem nowych idei, różnych technik testowanych w innych branżach i stworzenie „kompletnego systemu odchudzonej produkcji, sięgającego od planowania produktu, poprzez wszystkie etapy produkcji i koordynacji systemu dostaw, do klienta. Szczupła produkcja łączy najlepsze cechy rzemiosła i produkcji masowej – zdolność redukcji kosztów jednostkowych i drastycznego doskonalenia jakości oraz równoczesnego oferowania szerokiego asortymentu wyrobów oraz ambitnej pracy dla ludzi”.

Lean management jest pojęciem szerszym niż lean production, obejmuje bowiem nie tylko produkcję, lecz także pozostałe działy i procesy organizacji, dotyczy wszystkich aspektów zarządzania. Metoda ta stanowi metametodę zbudowaną na bazie wielu metod, technik, narzędzi czy praktyk, zaczerpniętych z różnych innych metod zarządzania, nie tylko japońskich. Na rysunku 1.5.1 przedstawiono jej rodowód.

W literaturze przedmiotu widoczne jest duże zróżnicowanie w definiowaniu lean management. Niektóre z definicji opierają się na akcentowaniu eliminacji strat i marnotrawstwa, kładąc nacisk na cele metody i oczekiwane efekty, na przykład definicja J. Lichtarskiego [1999, s. 16]: „[...] zasadniczym przesłaniem lean management jest zdejmowanie nadmiernego balastu, unikanie wszelkiego marnotrawstwa i osiągnięcie racjonalności we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa i w gospodarowaniu jego wszystkimi zasobami. Jest to swoista filozofia chłodnej kalkulacji, prostoty, oszczędności”. W innych definicjach autorzy koncentrują się na wykorzystywanych narzędziach i technikach, jak na przykład D. Mann [2005, s. 5]: „[...] lean management obejmuje dyscyplinę, codzienne praktyki i narzędzia, niezbędne do stworzenia i utrzymania ciągłej i intensywnej koncentracji na procesach”. W podsumowaniu można za W.M. Grudzewskim i I. Hejduk [2004] stwierdzić, że istotą lean management jest uzyskanie wysokiej produkcji i pracy, sprawnej organizacji i zarządzania oraz wysokiej jakości produkcji i usług. Jest to osiągnięte przez integrację celów, zadań i funkcji organizacji.

---

<sup>1</sup> Automatyzacja. Jej znaczenie sprowadza się do automatycznego systemu wykrywania błędów, jak stwierdził J.K. Liker [2004, s. 207] „maszyny zostają wyposażone w ludzką inteligencję, by zatrzymać się, gdy pojawia się problem”. Źródłem koncepcji jest automatyczne krosno – wynalazek S. Toyody, które po wykryciu zerwanej nitki, automatycznie się wyłączało.



Rys. 5.1. Rodowód lean management; opracowanie własne na podstawie prac: [Lisiński i Ostrowski 2006, s. 60; Holweg 2007, s. 421]

## 5.2. Elementy i narzędzia lean management

Dokonując przeglądu literatury z zakresu lean management, można zauważyć, że autorzy zajmujący się tą metodą reprezentują różne podejścia przy opisie jej elementów, określanych jako cechy, komponenty czy zasady. Na przykład M. Stadelmann i W. Lux [w: Zimniewicz 2003, s. 72] zaproponowali następujące elementy lean management:

- koncentrację na potrzebach klienta i odchudzoną produkcję, ciągły przepływ materiałów oraz dostawy zgodnie z zasadą *just-in-time*,
- nieustanne doskonalenie jakości,
- przyspieszanie rozwoju nowych produktów i szybkie wprowadzanie ich na rynek,
- stosowanie aktywnego marketingu w celu pozyskania nowych klientów i większą dbałość o dotychczasowych klientów,
- zdolność do wzrostu i pozyskania inwestora strategicznego,
- harmonijne powiązanie przedsiębiorstwa ze społeczeństwem.

Wśród innych autorów opisujących elementy lean management wskazać można J. Morgana [2005, s. 12], dla którego kluczowe składowe metody to: orientacja procesowa, jasno określone role i odpowiedzialność, zoptymalizowane procesy i systemy, uwaga skupiona na kliencie, przejrzystość, standaryzacja, ciągłe doskonalenie, ela-

styczność. Inny zestaw elementów odchudzonego zarządzania zaproponował J. Bicheno [2000, s. 14]. Autor wyróżnił: klienta, prostotę, wizualność, regularność (powtarzalność), synchronizację, wyciąganie (ssanie), straty, proces, zapobieganie, czas, poprawę, partnerstwo, *gemba*<sup>2</sup>, wahania (zmiennosc), partycypację. Podejściem, na które powołuje się wielu badaczy lean management jest propozycja D. Bösenberga i H. Metzera [1993, s. 68]. Wymieniają oni następujące zasady pracy lean management: pracę zespołową, odpowiedzialność osobistą, sprzężenie zwrotne, orientację na klienta, priorytet wartości dodanej, standaryzację, ciągłe ulepszanie, natychmiastową eliminację przyczyn błędów, przewidywanie (planowanie) i stopniowe doskonalenie.

B. Nogalski i P. Walentynowicz [2007, s. 282] idąc w swoich rozważaniach o krok dalej, zaproponowali model tzw. lean organization. Jej nadrzędnym celem jest eliminacja marnotrawstwa, odchudzanie ze zbędnych działań i ograniczanie kosztów, ale wykorzystuje ona również inne, od tradycyjnie związanych z lean, nowoczesne koncepcje i metody usprawniania organizacji. Autorzy do wymiarów organizacji lean zaliczyli:

- koncentrację na działaniach podstawowych,
- *total quality control*,
- zastosowanie koncepcji zarządzania logistycznego w przedsiębiorstwie,
- rynkowy charakter produkcji,
- efektywne wykorzystanie kadr,
- szerokie wykorzystanie outsourcingu,
- permanentne usprawnienia i realizację przedsięwzięć innowacyjnych,
- permanentną eliminację marnotrawstwa,
- bardzo dobre zarządzanie zasobami ludzkimi,
- elastyczność, odchudzanie i spłaszczanie struktur organizacyjnych,
- zdecentralizowany i sprawny system informacji,
- stosowanie nowej technologii FMS (*flexible manufacturing systems*),
- efektywne wykorzystanie czasu,
- nastawienie całej załogi na totalne ograniczenie zbędnych kosztów,
- wysokie kompetencje kadry menedżerskiej.

Wdrażanie odchudzonego zarządzania w organizacji w praktyce opiera się na implementacji różnych technik i narzędzi. Niektóre z nich są bezpośrednio związane z metodą lean i po raz pierwszy zastosowane zostały w zakładach Toyoty, inne natomiast zapożyczono z różnych metod zarządzania. W tabeli 5.1 zestawiono wybrane techniki i narzędzia lean, które były wymieniane w literaturze przedmiotu. Oczywiście nie jest to pełna lista, poza tym należy podkreślić, że w wielu organizacjach stosowane są zmodyfikowane formy popularnych technik i narzędzi lean management, dopasowane do konkretnych potrzeb. Jak można jednak wywnioskować na podstawie tab. 5.1, autorzy co prawda

---

<sup>2</sup> „Rzeczywiste miejsce – miejsce, w którym odbywają się prawdziwe działania” [Imai 2006, s. 51].



proponują bardzo zróżnicowane zestawy, ale niektóre z narzędzi są częściej wymieniane (np. *just-in-time*, *kanban*, *SMED* czy *TQM*).

Tabela 5.1. Wybrane narzędzia lean management wskazywane przez autorów

	Y. Sugimori i in. [1977]; Y. Monden [1981]; C.C. Pegels [1984]	K.A. Wantuck [1983]	S.M. Lee i M. Ebrahimpour [1984]	K. Suzaki [1985]	B.J. Finch i J.F. Cox [1986]	C.A. Voss i S.J. Robinson [1987]	E.J. Hay [1988]	J.R. Bicheno [1989]	J.S. Chan i in. [1990]	C.J. Piper i R.D. McLachlin [1990]	R.E. White [1993]	<i>Shingo Prize Guidelines</i> [1996]	S. Sakakibara i in. [1997]	X.A. Koufteros i in. [1998]	B.B. Flynn i in. [1990]	R.E. White i in. [1999]	R. Shah i P.T. Ward [2003]	W.M. Grudzewski i I. Hejduk [2004]	P. Dennis [2002]	M. Lisiński i B. Ostrowski [2006]
<i>cellular manufacturing</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
<i>benchmarking</i>									*			*	*	*	*				*	
ciągłe doskonalenie		*				*	*	*	*		*	*	*	*	*	*		*		
wielofunkcyjność pracowników	*		*		*	*		*			*	*	*	*	*	*		*		
redukcja czasu cyklu								*			*	*	*	*	*	*				
<i>focused factory</i>								*		*	*	*	*	*	*	*				
JIT/ciągły przepływ	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*			*
redukcja wielkości partii	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		*	*				
nowe wyposażenie procesu/technologie procesu								*			*				*					
TPM			*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
mierzenie zdolności procesów								*			*	*	*	*						
<i>kanban</i> /system ssania	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
programy zarządzania jakością		*																		
SMED	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		*
programy poprawy bezpieczeństwa								*			*				*					
zespoły samokierujące		*				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*					
TQM		*			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		*
<i>heijunka</i>																			*	*
<i>poka-yoke</i>																	*	*	*	*
<i>jidoka</i>																	*	*	*	*
5S																	*	*	*	*

Źródło: opracowanie własne na podstawie prac: pozycje 1–17 w: [Shah i Ward 2003]; 18 – [Grudzewski i Hejduk 2004]; 19 – [Dennis 2002]; 20 – [Lisiński i Ostrowski 2006].

### 5.3. Metody wdrażania lean management

Wskazać można kilka propozycji dotyczących metod wdrażania w organizacjach lean management. Jedną z kompleksowych propozycji jest metoda autorstwa J. Czerskiej [2009], składająca się z pięciu etapów.

#### 1. Przygotowanie.

Pierwszym krokiem w kierunku rozpoczęcia działań zmierzających do wyszczuplenia organizacji jest diagnoza stanu istniejącego oraz określenie celów, którymi organizacja będzie się w przyszłości kierowała. Cele te powinny zostać następnie uszczegółowione przez ustalenie kierunku zmian i mierników tych zmian. Ma to pomóc w podjęciu decyzji o potrzebie wdrażania lean. W kolejnym kroku należy wyznaczyć zewnętrznego agenta zmian – wyspecjalizowanego w zakresie lean management, pochodzącego spoza organizacji specjalisty (oczywiście w przypadku, gdy kadra kierownicza posiada wystarczającą wiedzę i doświadczenie w zakresie metody, nie ma konieczności zatrudniania osoby z zewnątrz). Jednym z głównych warunków powodzenia transformacji w kierunku wdrażania lean management jest uzyskanie pełnego poparcia naczelnego kierownictwa, stąd też niezbędne jest wyszkolenie wszystkich jego członków w zakresie sposobu implementacji lean, zrozumienia metody i dostrzeżenia możliwych do uzyskania efektów. W ostatnim kroku etapu przygotowań należy wybrać kierownictwo lean, czyli osoby, które będą bezpośrednio odpowiedzialne za wdrożenie metody i osiągnięte wyniki (lidera planu głównego, mistrza i ekspertów).

#### 2. Proces próby.

Etap ten sprowadza się do wyboru, na zasadzie prób, jednego z procesów (w ramach przyszłego strumienia). J. Czerska proponuje na tym etapie pięć kolejnych faz. W pierwszej fazie następuje wybór osób odpowiedzialnych za transformację procesu (liderów zespołów – wybranych spośród kadry kierowniczej, którzy następnie spośród pracowników produkcji wybierają członków zespołów). W drugiej fazie zespoły identyfikują podstawowe obszary marnotrawstwa w analizowanym procesie, dokonują mapowania procesu oraz opracowują szczegółowy projekt zmian. Trzecia faza obejmuje harmonogramowanie realizacji projektów zgodnie z ustalonymi priorytetami. Realizacja projektów w zakresie określonym w trzeciej fazie powinna udowodnić pracownikom, że zmiany skupiać się będą na ich potrzebach, dlatego działania transformacyjne zazwyczaj dotyczą poprawy warunków pracy i jej bezpieczeństwa. Proces próby powinien zakończyć się zorganizowaniem spotkania dla wszystkich pracowników, na którym omówione zostaną dotychczasowe osiągnięcia i stopień realizacji założeń (wraz z wpływem na redukcję kosztów i „kieszek pracownika”).

#### 3. Wdrożenie właściwe.

Właściwe wdrożenie rozpoczyna się od określenia kolejności wdrażania pozostałych procesów zachodzących w organizacji (metodę można wdrażać w kolejnych

strumieniach – jeden po drugim, lub jednocześnie we wszystkich albo też łączyć te dwa sposoby postępowania). Następnie metoda jest wdrażana we wszystkich pozostałych strumieniach. Do narzędzi zazwyczaj stosowanych na tym etapie, zalicza się przepływ jednej sztuki, równoważenie obciążenia produkcji, *kanban* oraz MRP II. Niezbędne jest szkolenie poszczególnych pracowników w zakresie stosowania wdrażanych narzędzi. Po zastosowaniu każdego z narzędzi konieczna jest analiza rezultatów, zapobiegająca powstawaniu błędów i wspierająca przestrzeganie założeń przyjętych w etapie 1.

#### 4. Integracja.

Etap ten obejmuje, po pierwsze, integrację wszystkich działań produkcyjnych organizacji w wyniku wdrożenia systemów: *Computer Integrated Manufacturing*, *TPM*, *TQM* i *Flexible Manufacturing Systems*. Po drugie, rozszerza się działania integracyjne na cały łańcuch dostaw z wykorzystaniem: *Concurrent Engineering*, angażowania dostawców i *Quality Function Deployment*.

#### 5. Doskonalenie.

Jest to etap końcowy – stan, w którym organizacja nieustannie doskonali swoje umiejętności, stale poszukuje nowych rozwiązań, metod.

Inna metoda wdrażania lean management, zaproponowana przez J.P. Womacka i D.T. Jonesa [2001], obejmuje 4 fazy:

##### 1. Rozpoczęcie.

Pierwszym krokiem w kierunku wdrożenia lean management jest znalezienie agenta zmian oraz zdobycie wiedzy o metodzie, przy czym zarówno agent zmian, jak i całe kierownictwo muszą szybko i bardzo dobrze opanować tę wiedzę. Następnie niezbędne jest zidentyfikowanie bodźca do zmian, według autorów, najczęściej najlepszym impulsem jest kryzys w organizacji, ale może to być również wprowadzenie odchudzonego zarządzania u konkurencji, klienta lub dostawcy. Po zrealizowaniu tych działań przechodzi się do zidentyfikowania strumieni wartości i sporządzenia ich map. Uwidocznione w ten sposób przykłady marnotrawstwa powinny być jak najszybciej eliminowane, tak by wszyscy mogli zobaczyć pierwsze zmiany. Zadziała to motywująco i pomoże nabrać rozpędu, co zaowocuje poszerzeniem zakresu transformacji poza fizyczną produkcję.

##### 2. Stworzenie nowej organizacji.

Nowa organizacja wymaga reorganizacji według rodzin produktów i strumieni wartości. Poza tym niezbędne jest utworzenie w strukturze organizacyjnej odrębnej komórki promocji odchudzania (bądź połączenia funkcji zapewniania jakości z funkcją promowania odchudzania). Efektem dotychczasowych działań jest zmniejszenie nakładu pracy, co skutkuje koniecznością redukcji zatrudnienia. Po oszacowaniu niezbędnej liczby pracowników należy dążyć do osiągnięcia tego poziomu, mając jednocześnie na uwadze interes pracowników, bez wsparcia których nie będzie możliwe sprawne przeprowadzenie dalszych zmian („zbędnych” pracowników można przenieść do innych zajęć w organizacji). W kolejnych krokach drugiej fazy do-

chodzi do opracowania strategii wzrostu organizacji oraz usunięcia niereformowalnych kierowników, negatywnie nastawionych do transformacji. Na koniec należy przekonać pracowników o konieczności ciągłego doskonalenia i szukania możliwości ulepszeń.

### 3. Wdrożenie systemów wspierających odchudzone myślenie.

Faza ta obejmuje stworzenie odchudzonego systemu księgowego, wprowadzenie wynagradzania pracowników w zależności od wyników uzyskiwanych przez organizację, zapewnienie przejrzystości (porównywania wyników wewnątrz organizacji), nauczanie odchudzonego myślenia oraz dokonanie zmian w wykorzystywanych narzędziach (uelastycznij je, by nie zakłócały przepływu).

### 4. Dokończenie transformacji.

Działania podejmowane w ramach ostatniej fazy koncentrują się na przekonaniu dostawców i klientów do transformacji w kierunku odchudzonego zarządzania, opracowania globalnej strategii odchudzania oraz przejścia od odgórnego przywództwa na oddolne inicjatywy. W „odchudzonej” organizacji, która wdrożyła metodę, kierownicy są trenerami, a pracownicy stają się proaktywni.

Oprócz opisanych wcześniej metod implementacji lean w literaturze odnaleźć można również inne propozycje. W tabeli 5.2 zawarto przykładowe propozycje.

Tabela 5.2. Wybrane propozycje implementacji lean management

Autor	Propozycje implementacji lean management
Organizacja <i>Price Waterhouse</i>	<p>W pierwszym kroku dokonuje się podziału całej organizacji na podstawowe strumienie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• strumień działalności operacyjnej polegający na koordynacji procesów przez wdrożenie systemu <i>kanban</i> w produkcji, wytwarzanie w krótkich seriach, wyrównywanie poziomu produkcji i redukcję cykli;</li> <li>• strumień organizacyjny koncentrujący się na doskonaleniu struktury organizacyjnej, komunikacji, przy wykorzystaniu między innymi zintegrowanych zespołów produkcyjnych i rozwoju umiejętności pracowników;</li> <li>• strumień łańcucha dostaw, który zajmuje się: zarządzaniem zapasami i łańcuchem dostaw, a także zastosowaniem systemu <i>kanban</i> i najlepszych praktyk w zakresie logistyki;</li> <li>• strumień systemów, którego celem jest stworzenie jednego systemu w organizacji, z połączenia takich systemów, jak: MRP, JIT, klasycznych systemów planowania produkcji i zarządzania mocami produkcyjnymi organizacji.</li> </ul> <p>Każdy z wybranych strumieni jest następnie poddawany postępowaniu obejmującemu etapy:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ocena. Zbieranie informacji dotyczących: cykli produkcyjnych, produktywności, czynności tworzących wartość dodaną, łańcucha dostawców, potrzeb szkoleniowych (etap ten obejmuje też szkolenie członków zespołów badawczych).</li> <li>2. Zaplanowanie. Na podstawie informacji zebranych w etapie 1 opracowuje się plany przedsięwzięć dotyczących organizacji przepływu materiału, rozmieszczenia maszyn, organizacji zintegrowanych zespołów produkcyjnych, organizacji łańcucha dostaw, wykorzystania systemów informatycznych.</li> </ol>

	<p>3. Wdrażanie. Etap ten obejmuje wdrażanie zmian zgodnie z planami opracowanymi w etapie poprzednim. Uzyskane efekty są mierzone, a wyniki porównywane.</p> <p>4. Doskonalenie.</p>
D. Landvater	<p>Obejmuje działania uporządkowane w tzw. „sprawdzonej ścieżkę” i składa się z 16 kroków:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ocena pozycji startowej organizacji (audyt nr 1).</li> <li>2. Szkolenie kierownictwa.</li> <li>3. Ogłoszenie wizji.</li> <li>4. Analiza kosztów i korzyści, wynikających z wdrażanego programu.</li> <li>5. Wprowadzenie struktury organizacyjnej wspierającej wdrożenie.</li> <li>6. Zdefiniowanie poziomu wskaźników do osiągnięcia.</li> <li>7. Ustalenie sposobu prowadzenia biznesu w zakresie procesów: sprzedaży, logistyki i produkcji.</li> <li>8. Wstępne masowe szkolenie pracowników.</li> <li>9. Zorganizowanie systemu planowania, sprzedaży i produkcji.</li> <li>10. Zorganizowanie systemu zbierania i przetwarzania informacji.</li> <li>11. Wprowadzenie systemu ciągłego usprawniania.</li> <li>12. Użycie odpowiedniego oprogramowania.</li> <li>13. Wdrożenie pilotażowe.</li> <li>14. Pomiar efektów.</li> <li>15. Ocena organizacji (audyt nr 2).</li> <li>16. Rozpoczęcie następnego cyklu wdrażania.</li> </ol> <p>Ciągłe szkolenie pracowników.</p>
M. Zairi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poznanie metody. Wszyscy pracownicy i kadra kierownicza powinni zostać zaznajomieni z głównymi celami i założeniami metody oraz oczekiwanymi korzyściami.</li> <li>2. Ocena stanu istniejącego. Najpierw należy zidentyfikować przedmiot badań, następnie wybrać metodę zbierania danych oraz dokonać oceny stanu obecnego.</li> <li>3. Analiza i modyfikacja stanu istniejącego. W ramach tej fazy dokonuje się ustalenia odchyleń w zakresie parametrów efektywności oraz określa się poziom spodziewanych efektów.</li> <li>4. Integracja. Integracja dotyczy przekazywania informacji o wynikach badań i zamierzeń w celu uzyskania akceptacji, a także ustalenie celów funkcjonalnych.</li> <li>5. Projektowanie nowego procesu lub produktu. W tej fazie koncentruje się na utworzeniu zespołu roboczego opracowującego nowy proces, a następnie opracowaniu planu z zakresem działań restrukturyzacyjnych, terminami realizacji, środkami finansowymi i osobami odpowiedzialnymi.</li> <li>6. Restrukturyzacja procesu. „Zmodelowany” proces może być zupełnie oderwany od procesu istniejącego.</li> <li>7. Wdrożenie restrukturyzowanego procesu. Wdrożenie wymaga opracowania dokładnego planu wdrożeń, ze wskazaniem osób odpowiedzialnych za wdrożenie, określającego rodzaj przyjętych rozwiązań, czas i sposób ich implementacji. Następnie działania wdrożeniowe są uruchamiane i stale weryfikowane.</li> </ol>
Instytut <i>Lean Enterprise System Solutions</i>	<p>Metodyka oparta na klasycznym cyklu Deminga:</p> <p>Etap I – Opracowanie biznes planu uzasadniającego zastosowanie lean management.</p> <p>Etap II – Wykreowanie poparcia najwyższego kierownictwa dla przeprowadzenia transformacji.</p> <p>Etap III – Przedstawienie wizji organizacji zarządzanej zgodnie z lean management i przygotowanie planu wdrożeń.</p> <p>Etap IV – Rozpowszechnienie wizji i planu wdrożenia wśród wszystkich interesariuszy organizacji, w celu zaangażowania ich w realizację przedsięwzięcia.</p> <p>Etap V – Wdrożenie nowego systemu zarządzania zgodnie z lean management.</p> <p>Etap VI – Standaryzacja wyników i ciągłe usprawnianie systemu.</p>

cd. tab. 5.2	
J. Bicheno	<p>Etap I – Celem tego etapu jest przygotowanie organizacji do elastyczności w funkcjonowaniu, niskich kosztów, krótkiego czasu realizacji dostaw i wysokiej jakości produktów. Etap obejmuje następujące przedsięwzięcia: a) koncentrowanie uwagi na kluczowych produktach, zasobach i szansach; b) projektowanie podporządkowane efektywnej produkcji, eksploatacji i wysokiej jakości; c) wdrożenie TPM; d) wdrożenie TQM; e) zastosowanie tanich i małych maszyn; f) organizacja gniazd produkcyjnych; g) wdrożenie SMED; h) przygotowanie załogi do wdrożenia JIT.</p> <p>Etap II – Celem tego etapu jest produkcja z „zerowym cyklem” i bez marnotrawstwa. Realizuje się: a) zaangażowanie wszystkich pracowników do poprawy wyników; b) wizualizację; c) bieżące zbieranie i analizowanie informacji i ich wykorzystywanie do doskonalenia procesu produkcyjnego; d) ciągłe doskonalenie i redukcję marnotrawstwa; e) równomierny przepływ produkcji; f) redukcję wielkości partii produkcyjnej i zapasów wyrobów; g) kontrolę zapasów i ich płynności; h) partnerstwo z poddostawcami.</p> <p>Etap I i II realizowane są na przemian w niekończących się cyklach.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie prac: [Grudzewski i Hejduk 2004; Lisiński i Ostrowski 2006].

Jak wynika z przedstawionej tabeli, istnieje duże zróżnicowanie propozycji w zakresie metod wdrażania lean management. Co więcej, wiele organizacji stosuje swoje własne sposoby implementacji odchudzonego zarządzania, w zależności od potrzeb, zasobów, możliwości, branży itd. Przy tak dużym spektrum metod, technik czy narzędzi organizacja musi indywidualnie wybrać taki ich zestaw, który w danej sytuacji będzie najkorzystniejszy.

## 5.4. Wady i zalety odchudzonego zarządzania

W literaturze przedmiotu wiele uwagi poświęca się pozytywnym aspektom metody lean management, kładąc nacisk na liczne korzyści, jakie stają się udziałem przedsiębiorstw ją wdrażających. Poza tym najlepszym dowodem na efektywność odchudzonego zarządzania jest Toyota, będąca bez wątpienia organizacją najbardziej zaawansowaną w stosowaniu zasad lean management.

K. Zimniewicz [2003, s. 73] przytoczył wyniki badań dotyczących odchudzonego zarządzania w 500 niemieckich koncernach, których kierownictwa wykazały zainteresowanie tą metodą. Zauważono, że wprowadzenie lean management spowodowało:

- zwiększenie zdolności konkurencyjnej (dzięki redukcji kosztów), zmniejszenie rozrzutności i wyższą jakość,
- zwiększenie wydajności pracy, spłaszczenie hierarchii, skrócenie czasu podejmowania decyzji,
- zwrócenie większej uwagi na potrzeby i życzenia klientów,

- zwiększenie zadowolenia pracowników dzięki lepszej komunikacji między kierownikami a podwładnymi,
- silniejszą motywację pracowników i ich utożsamianie się z sukcesami organizacji.

J. Czerska [2009, s. 1–35] na podstawie przeprowadzonych w 30 organizacjach badań wykazała, że wdrożenie metody wiązało się m.in. ze wzrostem produktywności pracy o 180%, wzrostem wartości dodanej o 100%, sprzedaży o 200%, a rotacji materiałów o 186%. B. Nogalski i P. Walentyłowicz [2011, s. 362] wśród innych korzyści wymienili także: ograniczenie powierzchni produkcyjnej, ograniczenie nakładów na oprzyrządowanie produkcji nawet o połowę, redukcję cyklu produkcyjnego średnio o 40%, zmniejszenie liczby usterek więcej niż o połowę, redukcję czasu przebrojeń o 40%, zmniejszenie zapotrzebowania na personel o ok. 30%, zapewnienie znacznie większej różnorodności wyrobów czy uzyskanie znacznie wyższego poziomu obsługi klienta.

Oczywiście wprowadzenie lean management wiąże się również z wadami. F. Sussmann i P. Kraus [2003] podali, że może przynieść zagrożenia, takie jak: przekształcenie się koncepcji w prostą racjonalizację (z groźbą obniżenia płynności, spadkiem jakości i zaniedbywaniem usług), stres pracowników i spadek motywacji, powierzchowną redukcję personelu czy wzrost zapotrzebowania na siły fachowe przy równoczesnym zaniedbywaniu problemów pracowników o niższych kwalifikacjach [Sussmann i Kraus, w: Zimniewicz 2003]. B. Nogalski i P. Walentyłowicz [2007, s. 285] dodali następujące koszty: nakłady na nowszą technikę i technologię informatyczną oraz FMS (*flexible manufacturing systems*), konieczność opracowania kompleksowej koncepcji i wprowadzenia zmian, szkolenie i kształcenie pracowników, redukcję niektórych zbędnych stanowisk organizacyjnych, stres i psychologiczne koszty wdrażania zmian.

F. Gendo i R. Korschak [1999, s. 82], stwierdzili, że: lean management nie ma podstaw naukowych i jest wytworem fantazji, jest samowolnym przeniesieniem nowoczesnych zachodnich koncepcji zarządzania na stosunki japońskie, a elementy lean management nie są znane w Japonii i nie praktykuje się ich w żadnym japońskim przedsiębiorstwie. Autorzy zarzucają również, że badacze z MIT abstrahowali od realiów japońskich i widzieli tylko to, co chcieli wiedzieć, sprzedali wyniki, które robiły wrażenia na odbiorcach, a studia MIT ignorują podstawowe osiągnięcia nauki o gospodarowaniu przedsiębiorstwa oraz badania nad Japonią. Lean management nie jest przyczyną japońskiego sukcesu, lecz pewną wiązką wypowiedzi bez myśli przewodniej [Gendo i Korschak 1999, w: Zimniewicz 2000].

Mimo przedstawionych zarzutów w większości organizacji, które podjęły decyzję o transformacji w kierunku odchudzonego zarządzania, widoczne są pozytywne efekty. Niemniej jednak taka transformacja jest procesem długotrwałym, wymagającym wielu wyrzeczeń, ale przede wszystkim konsekwencji.

## 5.5. Warunki powodzenia w stosowaniu lean management

Odchudzone zarządzanie wymaga w organizacji [Lipecki 1997, s. 13]:

- decentralizacji zarządzania,
- wdrażania przedsięwzięć restrukturyzacyjnych, modernizacyjnych i rozwojowych,
- optymalizacji procesów wytwórczych, pomocniczych i usługowych,
- wdrażania nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych, technicznych i ekonomicznych oraz innowacji,
  - przeciwdziałania brakom i usterkom w produkcji,
  - usprawniania gospodarki materiałowej i magazynowej,
  - dbałości o obniżkę kosztów,
  - troski o wysoką jakość,
  - ofensywy w zakresie podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników,
  - stymulowania motywacji pracowników do pracy,
  - stworzenia odpowiedniego klimatu w organizacji.

P. Walentynowicz [2010, s. 77], bazując na studiach przypadku pięciu firm działających w Polsce (zróżnicowanych ze względu na branżę i wielkość), zauważył, że do podstawowych barier wdrażania metody lean management należą:

- niedostateczna wiedza osób bezpośrednio ją wdrażających,
- niedostateczna siła wpływu menedżerów odpowiedzialnych za lean,
- słabe zaangażowanie naczelnego kierownictwa w implementację,
- technokratyczne podejście do wdrażania lean,
- zachowawcza i tradycyjna kultura organizacyjna,
- brak zintegrowania lean ze strategią i strukturą organizacji,
- pozostawianie koncepcji lean w obszarze wewnętrznej domeny przedsiębiorstwa (bez integracji z partnerami),
  - chaotyczne i nieprzemyślane prowadzenie wdrożenia,
  - niewłaściwe style kierowania,
  - niedostateczna wiedza i zaangażowanie kadry kierowniczej,
  - bierny bądź czynny opór ludzi wobec zmian,
  - niedostatki systemów motywacyjnych,
  - obiektywne przyczyny związane z niesprzyjającymi uwarunkowaniami,
  - spowolnienie lub przerwanie wdrażania,
  - niedostateczne nakłady na szkolenia załogi przedsiębiorstwa,
  - brak środków na wynajęcie zewnętrznego, kompetentnego agenta zmian,
  - brak środków na inwestycje w obszarze techniki i technologii.

Do listy głównych źródeł niepowodzeń można dodać, za R. Mrówką i M. Pindel-skim [2008, s. 203]: wrywkowe i pozbawione strategicznej wizji stosowanie niektórych tylko technik oraz głęboką wiarę w dotychczas stosowany model biznesowy.



Listę uzupełnić można również zagrożeniami dla szczupłej produkcji, z punktu widzenia doświadczeń organizacji implementującej lean, tj. [Koch i in. 2003]:

- brak zaangażowania naczelnego kierownictwa,
- brak kompleksowego planu wdrożeń i spojrzenia na całość systemu,
- kluczowe trzymanie się nawyków i przyzwyczajzeń nabytych w ciągu kilkudziesięciu lat produkcji opartej na korzyściach skali i podziałach funkcjonalnych,
- brak ciągłości w podejmowanych działaniach oraz determinacji kierownictwa w dążeniu do ustanowionego celu.

B. Nogalski i P. Walentynowicz [2009] podkreślili, że istotnym warunkiem właściwego wdrożenia i funkcjonowania lean management jest aktywna współpraca z partnerami, ponieważ tylko ona pozwoli na uzyskanie szczupłej organizacji w całym łańcuchu dostaw. Autorzy określają ją jako „współpracę na zasadzie strategii bliskiego związku”. Taka współpraca uwarunkowana jest: nastawieniem na długookresową współpracę obu stron, zaangażowaniem kierownictwa, zaangażowaniem załogi, podobieństwem kultur organizacyjnych i strategii, kompetencjami i własnym poziomem sprawności organizacyjnej partnera pomagającego. Organizacje wdrażające metodę lean „są otwarte na współpracę i chętnie pomagają partnerom biznesowym, jednak nie z pobudek filantropijnych, lecz przede wszystkim ze względu na dużo głębsze i ekonomiczne przesłanki takiej postawy”, a wśród głównych zalet takiej współpracy można wymienić [Nogalski i Walentynowicz, 2009, s. 39]:

- polepszenie sytuacji konkurencyjnej dostawcy i odbiorcy,
- poprawę wyników ekonomiczno-finansowych dostawcy i odbiorcy,
- wyższą jakość produktów finalnych,
- poprawę zadowolenia kadry w każdym z współpracujących przedsiębiorstw,
- szybszy rozwój partnerów itd.

Najlepszym przykładem jest Toyota. Zasady, którymi się kieruje, nie stanowią tajemnicy. Co więcej, sama organizacja aktywnie i chętnie uczestniczy w uczeniu innych (nie tylko dostawców i odbiorców, lecz także konkurentów) zasad szczupłego zarządzania.

System produkcyjny Toyoty jest od wielu lat analizowany i opisywany. Niestety jak dotąd żadnej organizacji nie udało się osiągnąć takich efektów, jakie stały się udziałem Toyoty i wdrożyć metodę w zakresie zbliżonym do pierwowzoru. Jak napisali S. Spear i H.K. Bowen [1999], zwłaszcza w organizacjach amerykańskich panuje przekonanie, że sukces Toyoty wynika z korzeni kulturowych. Autorzy jednak nie zgadzają się z tym stwierdzeniem, przypominając, że inne japońskie organizacje, jak Nissan czy Honda, również nie były w stanie dorównać Toyocie. Przyczyn upatrują w mylnym postrzeganiu stosowanych narzędzi i praktyk jako systemu samego w sobie. Takie rozumienie nie pozwala na rozwiązanie głównego paradoksu systemu – działania, powiązania i przepływ produkcji są ściśle opisane, a jednocześnie wszystkie operacje są niezmiernie elastyczne i adaptowalne. Czynności i procesy, stanowiąc nieustanne wyzwanie, umożliwiają organizacji ciągłą poprawę i innowacyjność [Spear i Bowen 1999]. R. Shah i P.T. Ward [2007, s. 786], starając się wyjaśnić problemy amerykańskich menedżerów w rozumie-

niu istoty lean, używają porównania do bajki, w której ślepiec dotyka różnych części słonia, wyobrażając sobie różne inne zwierzęta. Podobnie menedżerowie – skupiają się na pojedynczych, namacalnych aspektach procesu, nie zauważając niewidocznych, współzależnych powiązań systemu jako całości.

W wielu publikacjach zwraca się uwagę na znaczenie, jakie w odchudzonej organizacji powinno się przypisywać człowiekowi. P. Dennis [2002] zauważył, że jedynym trwałym sposobem redukcji kosztów jest zaangażowanie pracowników w proces doskonalenia. „System Toyoty stale atakuje *muda* poprzez angażowanie członków zespołów we wspólne, zestandaryzowane działania doskonalące”. Im bardziej członkowie zespołów są zaangażowani, tym więcej odnoszą sukcesów. Z kolei im więcej sukcesów – tym wyższe zewnętrzne i wewnętrzne nagrody, które stymulują większe zaangażowanie [Dennis 2002, s. 14]. Podobnie uważają J. Purcell, S. Hutchinson i N. Kinnie [2005, w: Armstrong 2005, s. 267], którzy podkreślili, że źródłem niepowodzeń we wdrażaniu lean jest nieuwzględnianie implikacji związanych z ludźmi, a pierwszą i największą przeszkodą jest opór kierownictwa średniego szczebla.

Wdrożenie zasad lean management wymaga jednak konsekwencji, gdyż jej brak (jak zresztą pokazują ostatnie doświadczenia Toyoty) może wiązać się z negatywnymi skutkami dla organizacji. W Toyocie sprzeniewierzono się własnym zasadom przez położenie większego nacisku na maksymalizację zysku i udziału w rynku, a nie dążenie do utrzymania najwyższej jakości produktów oraz priorytetowego traktowania klientów i ich bezpieczeństwa. Efektem tego były bardzo poważne usterki w samochodach Toyoty i konieczność serwisowania ponad 8 mln aut na całym świecie. Zapewne wpłynęło to na wizerunek marki i zaufanie do tego – dotychczas utożsamianego z najwyższą jakością produktów – koncernu, ale jest również kolejnym doświadczeniem dla samej Toyoty i innych organizacji podążających jej drogą.

Okazuje się, że lean management jest metodą, której wdrożenie przynosi organizacji wiele korzyści, jednocześnie jednak ostateczny sukces zależy od spełnienia wielu warunków. Przede wszystkim chodzi o wspomniane wcześniej holistyczne traktowanie metody – jej zasad, narzędzi, technik. Jeśli organizacja decyduje się na transformację, to przemiany muszą być dokonywane we wszystkich jej obszarach, nie tylko w produkcji. Muszą one jednocześnie uwzględniać potrzeby i możliwości wszystkich członków organizacji, tak by uzyskać ich pełne poparcie i zaangażowanie. Bez tego zmiany będą mieć charakter powierzchowny, a efekty – choć na pierwszy rzut oka widoczne – to jednak krótkofalowe. Mimo wszystko nawet gruntowne przeobrażenie w kierunku odchudzonego zarządzania nie może być w organizacji traktowane jako gwarancja powodzenia. Niezbędna jest bowiem zarówno konsekwencja, jak i powszechne przekonanie, że należy nieustannie dążyć do poprawy, do doskonalenia każdej, nawet z pozoru mało znaczącej czynności. Tylko takie podejście sprzyja osiągnięciu przewagi konkurencyjnej, przez oferowanie wysokiej jakości niezawodnych produktów tworzących wartość dla klientów. Co więcej, w organizacji musi panować stałe przekonanie, że to klient i jego potrzeby muszą być priorytetem i punktem wyjścia wszelkich działań. Ograniczenie kosztów i eliminacja

marnotrawstwa – tak ważne w przypadku metody lean management – nigdy nie mogą być wyznacznikiem podejmowanych decyzji. Powinno nim być zadowolenie klientów, bo to oni finalnie mają wpływ na przetrwanie i pozycję organizacji. Przekonała się o tym sama Toyota, w której jeszcze długo rozpatrywać będzie się skutki zejścia z ustalonej drogi, drogi ku odchudzonej organizacji będącej przede wszystkim gwarantem produktów bezpiecznych i najwyższej jakości – takiej, w której to nie zysk i pozycja lidera, ale klient i jego satysfakcja są celem ostatecznym.

## Literatura

- ARMSTRONG M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- BICHENO J. (2000), *The lean toolbox*, PICSIE Books, Buckingham.
- BÖSENBERG D., METZEN H. (1993), *Lean Management. Vorsprung durch schlanke Konzepte*, Moderne Industrie, Landsberg/Lech.
- CZERSKA J. (2009), *Doskonalenie strumienia wartości*, Difin, Warszawa.
- DENNIS P. (2002), *Lean Production Simplified. A plain language guide to the world's most powerful production system*, Productivity Press, New York.
- GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I. (2004), *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.
- HOLWEG M. (2007), *The genealogy of lean production*, „Journal of Operations Management”, 25.
- IMAI M. (2006), *Gemba kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, Kaizen Institute, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- JAMES-MOORE S.M., GIBBONS A. (1997), *Is lean manufacturing universally relevant? An investigative methodology*, „International Journal of Operations and Production Management”, Vol. 17, No. 9.
- KOCH T. i in., *Przegląd wdrażania lean manufacturing w różnych branżach w Polsce*, [www.lean.org.pl](http://www.lean.org.pl)
- LICHTARSKI J. (1999), *Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem – istota, relacje, problemy stosowania*, „Przegląd Organizacji”, nr 11.
- LIKER J.K. (2005), *Droga Toyoty. 14 zasad wiodącej firmy produkcyjnej świata*, MT Biznes, Warszawa.
- LIPECKI J. (1997), *Lean management metodą restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa”, nr 12.
- LISIŃSKI M., OSTROWSKI B. (2006), *Lean management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Antykwa, Kraków.
- MANN D. (2005), *Creating a Lean Culture. Tools to sustain lean conversions*, Productivity Press, New York.
- MORGAN J. (2005), *Creating Lean Corporations. Reengineering from the bottom up to eliminate waste*, Productivity Press, New York.
- MRÓWKA R., PINDELSKI M. (2008), *Strategie doskonalenia procesów oparte na koncepcji lean management*, w: *Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana*, red. M. Aluchna i P. Płoszajski, SGH, Warszawa.
- NOGALSKI B., WALENTYNOWICZ P. (2007), *Lean management, jako koncepcja podwyższenia bezpieczeństwa ekonomiczno-finansowego firmy*, w: *Bezpieczeństwo w administracji i biznesie*, red. M. Grzybowski, J. Tomaszewski, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia.
- NOGALSKI B., WALENTYNOWICZ P. (2009), *Pomoc w podnoszeniu konkurencyjności partnerów biznesowych jako jedno z podstawowych założeń koncepcji Lean Management*, w: *Czynniki i źródła przewagi konkurencyjnej*, red. M. Juchniewicz, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn.

- NOGALSKI B., WALENTYNOWICZ P. (2011), *Celowość wykorzystania Lean Management w małych przedsiębiorstwach produkcyjno-usługowych*, w: *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, red. S. Lachiewicz i M. Matejuk, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- OHNO T. (1988), *Toyota production system. Beyond large-scale production*, Productivity Press, Portland, Oregon.
- SHAH R., WARD P.T. (2003), *Lean manufacturing: context, practice boundless, and performance*, „Journal of Operations Management”, 21.
- SHAH R., WARD P.T. (2007), *Defining and developing measures of lean production*, „Journal of Operations Management”, 25.
- SPEAR S., BOWEN H.K. (1999), *Decoding the DNA of the Toyota Production System*, Harvard Business Review, September–October.
- WALENTYNOWICZ P. (2010), *Bariery wdrażania Lean Management w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce*, w: *Współczesne koncepcje zarządzania produkcją, jakością i logistyką*, red. S. Lachiewicz i M. Matejun, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- WOMACK J.P., JONES D.T. (2001), *Odchudzanie firm. Eliminacja marnotrawstwa – kluczem do sukcesu*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa.
- WOMACK J.P., JONES D.T., ROOS D. (2008), *Maszyna, która zmieniła świat*, ProdPress.com, Wrocław.
- ZIMNIEWICZ K. (2003), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

## Literatura uzupełniająca

- IMAI M. (2007), *Kaizen: klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, Kaizen Institute Polska i MT Biznes, Warszawa.
- LIKER J.K., HOSEUS M. (2008), *Toyota culture. The heart and soul of the Toyota way*, Mc Graw-Hill.
- LIKER J.K., MEIER D.P. (2007), *Toyota Talent. Developing your people the Toyota way*, McGraw-Hill.
- NOGALSKI B. (2010), *Lean Management*, w: *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, red. M. Czerna i A. Szpitter, Wydawnictwo Beck, Warszawa.
- OSONO E., SHIMIZU N., TAKEUCHI H. (2008), *Extreme Toyota. Radical contradictions that drive success at the world's best manufacturer*, John Wiley & Sons, Inc.
- PAWŁOWSKI K., TRZCIELIŃSKI S. (2006), *Przesłanki klasyfikacji i doboru nowoczesnych metod zarządzania*, w: *Zarządzanie we współczesnym przedsiębiorstwie*, red. S. Trzcieleński, IIZ, Politechnika Poznańska, Poznań.

## Pytania

1. Jakie są główne założenia odchudzonego zarządzania? Na jakich zasadach opiera się metoda?
2. Jak należy wyróżnić źródła metody lean management?
3. Przedstaw wybrane podejście do wprowadzania lean management w organizacji.
4. Jakie są korzyści i koszty związane z wdrażaniem odchudzonego zarządzania?
5. Jak można wskazać bariery implementacji metody w przedsiębiorstwach działających w Polsce?

## Rozdział 6. Outsourcing

WŁADYSŁAW JANIAK

### 6.1. Geneza stosowania outsourcingu

Współczesna organizacja funkcjonuje w szybko zmieniającej się rzeczywistości, w której zachodzące zmiany obejmują wiele sfer i dziedzin życia – między innymi polityczną, prawną, społeczną, rynkową czy technologiczną. Zmianom ulega również otoczenie organizacji. Jego złożoność, zmienność, niepewność i nieprzewidywalność powodują, że współczesne organizacje stają przed poważnymi wyzwaniami, którym muszą sprostać. Przekształcająca się rzeczywistość prowadzi do tego, że organizacje muszą się dostosowywać do nowych warunków przez zmianę strategii lub zastosowanie nowego podejścia do zarządzania, które przyczyni się do wykorzystywania okazji rynkowych, jak również zaspokajania oczekiwań i potrzeb klientów [Przedsiębiorczość w Polsce 2007, s. 47]. Trudność funkcjonowania współczesnej organizacji spotęgowana jest dodatkowo tym, że wszystkie wspomniane czynniki przenikają się i wzajemnie na siebie oddziałują, tworząc „sieć uwarunkowań, w jakich funkcjonują współczesne organizacje gospodarcze” [Kopczyński 2010, s. 11]. Dodatkowym czynnikiem niepozostającym bez wpływu na organizacje jest ekologia. Obecnie przedsiębiorstwa nie mogą się ograniczyć wyłącznie do biernych działań dotyczących przestrzegania norm środowiskowych – w coraz większym stopniu zauważalna jest konieczność prowadzenia aktywnych działań na rzecz ochrony środowiska z uwzględnieniem nie tylko produktów, lecz także stosowanych technologii, opakowań, sposobu transportu czy składowania [Majchrzak 2001, s. 17]. Dzięki organizacjom uwzględniającym cele ekologiczne na równi z celami ekonomicznymi można mówić o ekologicznej strategii zarządzania, czyli o zdolności do skutecznej kombinacji zasobów ekologicznych, rozpoznawaniu wzajemnych oddziaływań między różnymi elementami środowiska i minimalizowaniu ryzyka ekologicznego [Ziemienczyk 2003, s. 174–175]. Istotnym czynnikiem jest również globalizacja, która obok czynników takich, jak polityczne, społeczne czy technologiczne, jako proces liberalizacji i postępującej wraz z nią integracji (funkcjonujących dotychczas w od-

osobnieniu i luźnym powiązaniu) rynków towarów, kapitału i (z opóźnieniem i na mniejszą skalę) siły roboczej, technologii oraz informacji w jeden współzależny rynek światowy przyczynia się do wzrostu presji konkurencyjnej, sprawniejszego działania rynków i poprawy pozycji konsumenta [Kołodko 2008, s. 98; Kowalski 2008, s. 7–8]. Korporacje międzynarodowe, dzięki ogromnej skali rozwoju, stały się nie tylko głównymi elementami gospodarki światowej, lecz także odgrywają podstawową rolę w jej integracji oraz w kreowaniu i dyfuzji innowacji [Pierścionek 1996, s. 59]. Tak wymagające warunki działania współczesnych przedsiębiorstw powodują, że ich menedżerowie coraz częściej szukają alternatywnych metod zarządzania, które pozwoliłyby na podniesienie efektywności i jednocześnie zmniejszenie kosztów działania. Jedną z metod to umożliwiających jest outsourcing, „który jako praktyka biznesowa upowszechnia się w każdym obszarze, jaki tylko można wymieniść” [Power i in. 2008, s. 15].

## 6.2. Pojęcie i istota outsourcingu

Pojęcie outsourcingu, jak zauważa M. Trocki [2001, s. 40], pojawiło się w praktyce zarządzania w latach 80., a do teorii zarządzania weszło w latach 90. Nie można jednak stwierdzić, że jest to zjawisko zupełnie nowe, bowiem towarzyszyło ono wszystkim formom działalności gospodarczej, przejawiając się w posiadaniu przez organizacje swoich dostawców i kooperantów [Oblój 1999]. Tytuł pioniera nowoczesnego outsourcingu bardzo często przypisywany jest firmie EDS Rossa Perota, która jako pierwsza w 1963 r. nawiązała współpracę z koncernem Frito-Lay, polegającą na odpłatnym realizowaniu jego wewnętrznych funkcji informatycznych. W latach 80. ubiegłego wieku outsourcing mocno zakorzenił się w praktyce zarządzania dzięki koncernowi General Motors – tym mianem został określony system zewnętrznego zaopatrzenia w części. W latach 90., między innymi za sprawą rozwijającej się koncepcji zarządzania ukierunkowanego na wzrost wartości dla akcjonariuszy (*shareholders value management*) wymuszającej zwiększenie efektywności, następował dalszy rozwój outsourcingu owocujący przenoszeniem go do innych dziedzin, takich jak: gospodarka komunalna, administracja publiczna i samorządowa czy organizacje polityczne i społeczne [Trocki 2001, s. 44].

Obecnie, zdaniem B. Nogalskiego, można obserwować dalszy rozwój outsourcingu – przejawia się on dążeniem przedsiębiorstw do współpracy i współdziałania z innymi organizacjami przez eliminowanie „ze swego wnętrza tego wszystkiego, co hamuje rozwój, co absorbuje potencjał, a nie zapewnia przewagi nad konkurentami” [Nogalski 2010, s. 281].

Przed szczegółowym omówieniem istoty outsourcingu warto jest przyjrzeć się bliżej samemu pojęciu outsourcing, pochodzeniu terminu oraz jego znaczeniu. Słowo

outsourcing jest neologizmem angielskich słów *outside-resource-using* i tłumaczy się je jako wykorzystywanie zasobów zewnętrznych [Trocki 2001, s. 13] lub przekazanie jednostce zewnętrznej w użytkowanie zasobów organizacji gospodarczej [Kopczyński 2010, s. 46].

M.F. Greaver II [1998, s. 3] definiuje outsourcing jako transfer wewnętrznych obszarów działalności organizacji – jak też praw decyzyjnych – do dyspozycji zewnętrznych jednostek na zasadzie kontraktu. Należy jednak zdecydowanie zaznaczyć, że outsourcing nie jest powszechnie stosowanym przez liczne organizacje zleceniem wykonania usługi. W wyniku outsourcingu zachodzą zdecydowanie większe zmiany, przejawiające się skupieniem przedsiębiorstwa na zasadniczej działalności i skutkujące nawiązaniem długotrwałej i stałej współpracy partnerskiej między organizacjami – jedna zobowiązuje się do zakupu od partnera produktów lub usług najczęściej wytwarzanych we własnym zakresie [Kupczyk i in. 1998, s. 96]. Nieco inny punkt widzenia zaproponował M. Trocki [2001, s. 13], definiując outsourcing jako „przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym”. Istotne jest, że autor ten utożsamia outsourcing z wydzieleniem lub wyodrębnieniem, utożsamiając te terminy z polskimi odpowiednikami słowa outsourcing. Nie zgadza się z tym podejściem T. Kopczyński [2010], zauważając, że zostało ono ograniczone do przedsięwzięcia przejawiającego się wydzieleniem ze struktury organizacyjnej określonych obszarów lub funkcji, z jednoczesnym pominięciem współpracy jednostki macierzystej z partnerem zewnętrznym. Definiuje on outsourcing jako przedsięwzięcie składające się z dwóch elementów – pierwszy to przekazanie określonego obszaru zewnętrznemu dostawcy, drugi dotyczy długookresowej współpracy z zewnętrznym przedsiębiorstwem [Kopczyński 2010, s. 47]. W.M. Lankford i F. Parsa [1999] stwierdzają natomiast, że outsourcing polega na przekazywaniu zadań, z których można zrezygnować bądź które mogą być wykonywane taniej, a często też lepiej poza przedsiębiorstwem. Organizacja w tym wypadku koncentruje się na działalności zasadniczej – dysponuje w niej przewagą konkurencyjną, a obszary stanowiące często działalność pomocniczą lub uboczną są wydzielane z procesów działania organizacji i zlecane do realizacji podmiotom zewnętrznym [Lankford i Parsa 1999]. Aleksander i Young [1996] tłumaczą outsourcing jako wydzielenie ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich innym podmiotom gospodarczym. W literaturze przedmiotu można też znaleźć jeszcze inny sposób określania outsourcingu, np.:

- kontrakt na wykonywanie określonych produktów lub usług przez firmę wewnętrzną [Hiemstra i Tibusa 1993],
- przesuwanie bieżącej części działającego przedsiębiorstwa poza jego ramy organizacyjne [McHugh, Mereli i William 1995, s. 135],
- działanie o strategicznym charakterze mające na celu znalezienie właściwego rozmiaru organizacji dostosowanego do otoczenia [Rothery i Robertson 1995],

- strategiczny wieloletni alians między firmą-klientem a firmą-dostawcą dóbr i usług [Pańkowska 1999].

Na podstawie zaprezentowanych definicji można przyjąć, że outsourcing to zlecenie wykonywania pewnych zadań organizacji zewnętrznej, z perspektywą długotrwałej, ciągłej i systematycznej współpracy, mającej korzystny charakter dla obu organizacji.

### 6.3. Typy outsourcingu

Od lat 80., kiedy outsourcing po raz pierwszy zaczął pojawiać się w przedsiębiorstwach, metoda ewoluowała i przybierała różne formy. Różnorodność organizacji, które w tym okresie zaczęły ją stosować, spowodowała powstanie wielu jej typów i odmian, to z kolei umożliwia dokonanie podziału typów outsourcingu z uwzględnieniem różnych kryteriów.

Jednym z częściej stosowanych kryteriów podziału outsourcingu jest rodzaj wydzielanych funkcji, uwzględniający również znaczenie poszczególnych funkcji dla danej organizacji. Można zatem wyróżnić trzy typy działalności stanowiące podstawę wyróżniania typów outsourcingu [Banchowicz 1998, s. 24]:

- działalność podstawową,
- działalność pomocniczą,
- działalność uboczną.

Działalność podstawowa, będąca istotą funkcjonowania przedsiębiorstwa, jest obszarem organizacji stanowiącym o jej przewadze konkurencyjnej – często bywa też utożsamiana z kluczowymi kompetencjami. Organizacja powinna zatem dokładać starań, aby obszar ten udoskonalać i utrzymywać jego silną pozycję [Kopczyński 2010, s. 54]. Działalność pomocnicza to obszar składający się z istotnych ze strategicznego punktu widzenia funkcji, które nie są postrzegane jako kluczowe dla organizacji. Na działalność uboczną składają się natomiast funkcje o małym lub wręcz nieistotnym znaczeniu ze strategicznego punktu widzenia – np. takie, jak: ochrona budynku, utrzymywanie czystości itp.

Obserwacja rzeczywistości gospodarczej prowadzi do wniosku, że najczęściej wyłączanymi funkcjami są funkcje uboczne, ale można też dostrzec wzrost zainteresowania wyłączeniem funkcji pomocniczych, a nawet podstawowych. Stan ten potwierdza M. Brown [1997, s. 32] – zauważa mianowicie, że tradycyjnie outsourcing skupiał się na działaniach odległych od kluczowych, ale od początku lat 90. XX w. obserwuje się wzrost zainteresowania przekazywaniem jednostkom zewnętrznym działań uważanych wcześniej za zbyt złożone lub zbyt istotne dla organizacji, aby można było je wydzielić. Należy jednak pamiętać, że organizacje



powinny wydzielać tylko te specjalności, które nie pasują do ich własnego, unikatowego „środowiska wiedzy” i które nie są ważne z perspektywy realizacji obranej strategii konkurencyjnej [Walker 1997, s. 75–82]. Przekazywanie podmiotom zewnętrznym obszarów o istotnym znaczeniu dla jego pozycji konkurencyjnej, jak zauważa T. Kopczyński [2010 s. 56], może mieć bardzo negatywne skutki, chyba że organizacja posiada kilka takich obszarów, a przekazanie dotyczy tylko jednego z nich. Z drugiej zaś strony, outsourcing zapewniać może również dostęp do specjalistycznej wiedzy, jaka przyczyni się do podniesienia jakości produktów [Piwoni-Krzyszowska 2008, s. 78]. W tym miejscu należy uprzedzić o możliwości pojawienia się trudności polegającej na określeniu i precyzyjnej identyfikacji obszarów, które można by zaklasyfikować do działalności ubocznej, pomocniczej czy podstawowej.

Inny podział outsourcingu zaproponował M. Trocki [2001, s. 37] – wyróżnił na podstawie powiązań występujących między zleceniobiorcą i zleceniodawcą – outsourcing kapitałowy i kontraktowy. Outsourcing kapitałowy został zdefiniowany jako postępowanie restrukturyzacyjne polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego fragmentu jego działalności gospodarczej (razem z realizującymi go pracownikami) łącznie z potencjałem materialnym i wykorzystanie do utworzenia spółki-córki zależnej kapitałowo od przedsiębiorstwa macierzystego [Trocki 2001, s. 37]. Outsourcing kontraktowy, będący również restrukturyzującym przedsięwzięciem, został zdefiniowany jako działanie polegające na wyodrębnieniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego fragmentu jego działalności gospodarczej i przekazanie jej realizacji niezależnej organizacji gospodarczej na podstawie kontraktu. Co istotne, zespół pracowników dotychczas realizujących przekazaną funkcję oraz fragment materialny przedsiębiorstwa macierzystego, związany z prowadzeniem wydzielonej funkcji gospodarczej, w tym przypadku ulega likwidacji [Trocki 2001, s. 38]. Do głównych różnic między outsourcingiem kapitałowym i kontraktowym zaliczyć należy podejście do pracowników, majątku oraz organizacji. W outsourcingu kapitałowym pracownicy wraz z majątkiem przechodzą do spółki-córki, natomiast w kontraktowym są zwalniani (lub przenoszeni do innych działów), a majątek zostaje sprzedany lub wykorzystany do innych celów. Za główną korzyść wynikającą z zastosowania outsourcingu kapitałowego można uznać redukcję liczby pracowników, a tym samym kosztów funkcjonowania organizacji, zaś istotną wadą, powiązaną z utratą pracowników, jest utrata ich kreatywności, zdolności, wiedzy, umiejętności i doświadczenia [Ziemińicz 2000, s. 332–333]. Pamiętać trzeba, że zwolnione osoby mogą z kolei zwiększyć grupę bezrobotnych, pobierając zasiłki i obciążyć tym samym budżet państwa, co może przyczynić się w efekcie końcowym nawet do zwiększenia obciążeń podatkowych.

M.F. Greaver [1998 s. 5], uwzględniając poziom złożoności funkcji, zidentyfikował trzy rodzaje działalności, które mogą w organizacji podlegać outsourcingowi.

Są nimi działania indywidualne, działania funkcjonalne oraz procesy. Działania indywidualne to według M.F. Greavera nieskomplikowane czynności lub funkcje często ograniczające się do samodzielnych stanowisk pracy. Działania funkcjonalne zostały określone jako bardziej złożone funkcje lub działania – można je zgrupować według rodzaju, przedmiotu lub terytorium. M.F. Greaver dodatkowo zaznacza, że realizacja tych zadań wiąże się z określoną odpowiedzialnością i wiedzą. Outsourcing procesów organizacyjnych (*Business Process Outsourcing* – BPO) odnosi się natomiast do różnorodnych procesów niemających związku z rdzenną działalnością organizacji. W ramach BPO organizacja podejmująca się realizacji procesu przyjmuje na siebie odpowiedzialność za jego przebieg, zobowiązuje się również do optymalizowania procesu łącznie z wdrażaniem nowych technologii, tak aby zapewnić najkorzystniejsze usprawnienie działalności [Kopczyński 2010, s. 58]. Outsourcing procesów organizacyjnych zakłada, że organizacja przyjmująca realizację procesu wykorzysta cały swój potencjał do jego wykonywania i usprawniania procesu, co bez wątpienia byłoby dla organizacji zlecającej korzystne. Wadą tej metody jest możliwość niewywiązania się przez organizację przyjmującą proces z założeń umowy i tym samym spowodowanie znacznego obniżenia jakości procesu, nie wspominając już o jego doskonaleniu i usprawnianiu. Około 10 lat temu na zlecenie przedsiębiorstwa Yankelovich Partners PricewaterhouseCoopers wykonało globalne badania na temat Business Process Outsourcing. Odpowiedzi w badaniach udzieliło ponad 300 kierowników najwyższego szczebla z 14 krajów świata – 63% spośród badanych przyznało, że zleciło wykonywanie na zewnątrz jednego lub więcej procesów dotychczas wykonywanych wewnątrz organizacji. Co istotne, skutecznie przez zewnętrznych dostawców usług realizowanych było 84% tych działań [Heywood 2001, s. 41]. Należy w tym miejscu nadmienić, że Polska jest pod względem lokowania centrów świadczących usługi outsourcingu procesów biznesowych bardzo interesującym krajem – zgodnie z badaniami z 2005 r. przeprowadzonymi przez Economist Intelligence Unit zajmujemy piąte miejsce w rankingu najbardziej atrakcyjnych lokalizacji centrów BPO (za Indiami, Chinami, Czechami i Singapurem); [Bielewicz 2006, s. 19]. T. Kopczyński [2010] zauważa, że dzięki omawianym tendencjom zakres wydzielanych funkcji w organizacjach może się zwiększać – na tej podstawie wyróżnia się dwie kolejne formy występowania outsourcingu – outsourcing całkowity (określany mianem totalnego) oraz outsourcing selektywny (częściowy). Pierwszy z nich został zdefiniowany jako przekazanie jednemu lub większej liczbie dostawców – na czas określony w kontrakcie – większości obszarów działalności gospodarczej. Organizacja w tym wypadku zachowuje jedynie działania kluczowe, reszta działań transferowana jest do zewnątrz organizacji. Wadą takiej współpracy jest to, że prowadzi ona do powstania dużej zależności organizacji zlecającej od jej dostawców. Outsourcing selektywny sprowadza się natomiast przede wszystkim do wydzielenia wąskiego fragmentu organizacji (reszta pozostaje wewnątrz organizacji) i tym samym do wyeliminowania dużego uzależnienia od dostawców usług outsourcingowych.

Kolejnym rodzajem outsourcingu jest outsourcing transgraniczny, najczęściej wykorzystywany przez organizacje z krajów wysoko rozwiniętych. Polega on na nawiązaniu współpracy z organizacjami z krajów dopiero rozwijających się, które za sprawą niskich kosztów funkcjonowania stają się atrakcyjnymi partnerami do współpracy. Ten rodzaj outsourcingu w ostatnich latach notuje swój dynamiczny rozwój, szczególnie widoczny w dziedzinie technologii informatycznych (zapewnianych np. przez partnerów z Indii). Wadą tego rodzaju outsourcingu jest przyczynianie się do zwiększania bezrobocia w kraju, z którego organizacja pochodzi, a to z kolei może negatywnie odbić się na wizerunku organizacji, szczególnie jeśli sytuacja zostanie wykorzystana przez konkurencję. M. Pańkowska [1999, s. 72] zauważa ponadto, że outsourcing międzynarodowy może wiązać się również z dodatkowymi trudnościami, takimi jak: ochrona praw własności intelektualnej, zróżnicowanie stref czasowych czy różnice kulturowe.

T. Kopczyński [2010] zaproponował jeszcze dwa kryteria podziału outsourcingu. Pierwsze kryterium związane jest ze znaczeniem wydzielanego obszaru dla organizacji, który może mieć charakter strategiczny albo taktyczny. Outsourcing nabiera charakteru strategicznego wówczas, gdy jest związany z długoterminową strategią działania, decyzje podejmowane są na najwyższym szczeblu zarządzania, a korzyści wynikające z jego stosowania osiągane są przez kilka lat. O charakterze taktycznym outsourcingu można mówić wtedy, kiedy działania prowadzone są w okresach krótszych niż horyzont strategiczny rozwoju jednostki wydzielającej.

Drugie kryterium podziału outsourcingu opiera się na wyróżnianiu trzech etapów ewolucji outsourcingu. Outsourcing pierwszej generacji (pierwszy etap) jest przede wszystkim drogą do obniżenia kosztów działalności – dostawcy usług outsourcingowych, korzystając z efektu skali, mogą dostarczyć potrzebne zasoby taniej, niż gdyby dana organizacja chciała wytworzyć je sama. Outsourcing drugiej generacji (drugi etap), nazywany też strategicznym lub transformacyjnym, to taka odmiana outsourcingu, w którym model biznesowy ulega przekształceniu, organizacja definiuje bowiem kluczowe kompetencje i przeznacza zasoby na ich doskonalenie, natomiast całe niekluczowe procesy zlecane są na zewnątrz. Outsourcing trzeciej generacji – trzeci etap dotyczy sytuacji, gdy organizacja współpracująca staje się często inicjatorem zmian za sprawą dostarczania nowych koncepcji czy rozwiązań, odnosi się to w szczególności do takich działów, jak badania i rozwój czy marketing [Kopczyński 2010, s. 59–62].

Oprócz outsourcingu procesów biznesowych występują również usługi związane z outsourcingiem procesów wiedzy. Ten rodzaj współpracy wykorzystywany jest głównie przez organizacje, które działają, opierając się na posiadanych i wciąż rozwijanych zaawansowanych technologiach – swoje działy badawczo-rozwoje na przykład w Indiach mają takie organizacje, jak: HP, IBM, Sun Microsystems, Microsoft, Nokia, Motorola (dodatkowym czynnikiem charakterystycznym dla outsourcingu trzeciej generacji jest jednoczesne zawieranie umów z wieloma dostawcami); [Kłosińska 2008, s. 14–16].

Analizując różne rodzaje outsourcingu, można zaobserwować występowanie wielu form pokrewnych – ich definicje mogą być bardzo zbliżone lub wręcz utożsamiane z outsourcingiem, ale też mogą być takie, w których podobieństwo jest bardzo niewielkie. Terminy pokrewne outsourcingowi to między innymi: dywestycja (contracting out, spin off), cosourcing, subcontracting, staff augmentation, flexible staffing, employee leasing, professional services, contract programming, facilities maintenance (management), contract manufacturing, contract services [Johnson 1997, s. 5]. Większość z wymienionych pojęć ma dużo węższy zakres znaczeniowy niż outsourcing, jedynie dywestycje oraz cosourcing wykazują znaczne podobieństwo – dlatego też zostaną szerzej omówione.

Dywestycja to ograniczenie profilu działania organizacji przez wycofanie się, sprzedaż lub zaprzestanie dalszego funkcjonowania w danej dziedzinie wskutek podjęcia decyzji lub przymusu sytuacji kryzysowej – działanie takie ogranicza zatem skutki destrukcyjne, dając zarazem szansę płynnego kontynuowania rozwoju [Osbert-Pociecha 1996, s. 177–180]. Istotną wadą dywestycji, jak zauważa T. Kopczyński [2010, s. 65], jest to, że organizacja macierzysta najczęściej traci kontrolę oraz władzę nad obszarem, z którego się wycofuje. G. Osbert-Pociecha [1996] do form dywestycji zalicza również agencje (contracting out) i wyłączenia (*spin off*) – warto zauważyć, że odpowiadają one założeniom dotyczącym outsourcingu kontraktowego i kapitałowego. Zasada działania agencji polega na sprzedaży operacyjnego fragmentu organizacji i jednoczesnym zawarciu umowy z organizacją macierzystą – opierając się na niej organizacja nabywająca uzyskuje zapewnienie pozycji monopolistycznej w trakcie trwania umowy. Wyłączenie polega natomiast na wyodrębnieniu fragmentu organizacji w sensie prawnym, przy czym mimo uzyskanej samodzielności pozostaje własnością organizacji macierzystej [Osbert-Pociecha 1996, s. 47–48]. *Spin off* powstaje w wyniku wydzielenia ze struktury organizacyjnej pewnych jednostek, na podstawie których powstają (w różnym stopniu powiązane z jednostką macierzystą) podmioty gospodarcze o różnym stopniu samodzielności, ponieważ jak zauważa M. Grastka [2006, s. 42] zdarza się, iż jedynym ich kooperantem jest jednostka macierzysta.

A.A. Thomson i A.J. Strickland [1998, s. 232], wykorzystując koncepcję metod portfelowych, postrzegają dywestycje jako eliminowanie danej działalności z zakresu działań organizacji – można to uzyskać przez sprzedaż danej jednostki strategicznej lub outsourcing danej działalności przy zastosowaniu wydzielenia kapitałowego. Cechą wspólną outsourcingu i dywestycji jest osiągnięcie tożsamego efektu polegającego na eliminacji części lub wybranych funkcji organizacji i pozyskanie w ten sposób środków finansowych umożliwiających inne inwestycje. Elementem różniącym te pojęcia jest to, że w przypadku dywestycji organizacja macierzysta z reguły traci kontrolę nad eliminowanym obszarem, w przypadku outsourcingu natomiast zleciodawca i zleceniobiorca, opierając się na długotrwałej partnerskiej relacji, współpracują i razem zarządzają nowo powstałą jednostką [Kopczyński 2010, s. 65].

Idea outsourcingu polegająca na długotrwałej współpracy, partnerstwie, dzieleniu się korzyściami oraz ryzykiem stanowiła podstawę do powstania prawnie zarejestrowanego pojęcia cosourcing – zastrzeżonego tylko dla firm EDS i A.T. Kearney. Cosourcing oznacza „proces współpracy z klientem realizowany wspólnie przez firmy EDS i A.T. Kearney w celu osiągnięcia znaczącego wzrostu efektywności działań gospodarczych dzięki jednoczesnemu wdrożeniu nowych procesów zarządzania, technologii informatycznej i transformacji organizacyjnej” [Kopczyński 2010, s. 65]. Cosourcing polega zatem na współpracy zespołu stworzonego wspólnie z pracowników EDS, którzy posiadają dużą wiedzę o technologiach informatycznych, konsultantów A.T. Kearney o dużych kwalifikacjach w dziedzinie zarządzania oraz z przedstawicieli klienta wnoszących informacje o własnej organizacji [Izydorczyk 1998, s. 4–5].

M.J. Power, K.C. Desouza i C. Bonifazi [2008, s. 29–33] zaproponowali podział outsourcingu na trzy rodzaje ze względu na:

1. Lokalizację outsourcingu – wewnątrz, na zewnątrz organizacji.
2. Głębokość outsourcingu – indywidualny, funkcjonalny, kompetencyjny.
3. Rodzaj pracy – proces, projekt.

Pierwszy dotyczy miejsca, gdzie zleceniobiorca wykonuje zleconą pracę.

Drugi dotyczy głębokości, czyli zakresu prac oddawanych organizacji zewnętrznej.

Wyróżnia się w nim dodatkowo trzy podrodzaje:

- indywidualny,
- funkcjonalny,
- kompetencyjny.

Outsourcing indywidualny dotyczy pojedynczych stanowisk pracy – do współpracy angażowani są współpracownicy obsługujący poszczególne stanowiska, jak np. doradca podatkowy, który dostępny jest w razie potrzeby, a swój czas dzieli między kilka organizacji, z którymi współpracuje. Zaletą tego typu outsourcingu jest zdecydowane obniżenie kosztów i możliwość zaangażowania do współpracy najlepszych ekspertów, ale z drugiej strony wadą może być to, że współpracujące z organizacją osoby w momencie, kiedy są najbardziej potrzebne mogą nie być dostępne lub też nie przejawiać takiego zaangażowania, jak w przypadku gdyby były zatrudnione na stałe.

Outsourcing funkcjonalny polega na zleceniu na zewnątrz konkretnej dziedziny funkcjonowania organizacji – np. rozliczenia płac, windykacji, księgowości. Przyczynia się przede wszystkim do obniżania kosztów, ale zapewnia też dostęp do specjalistów z danej dziedziny.

Outsourcing kompetencyjny dotyczy zlecenia na zewnątrz działań związanych z kontrolą i podejmowaniem decyzji odnoszących się do przepływu produktów przez organizację klienta. Głównym zagrożeniem tego rodzaju współpracy jest możliwość popełnienia błędów przez organizację zewnętrzną, których skutki mogą negatywnie wpłynąć na funkcjonowanie całej organizacji. Outsourcing kompetencyjny wymaga dużego zaufania do zleceniobiorcy, gdyż wydzieleniu na zewnątrz podlega bardzo

wiele funkcji, a każdy jego błąd może mieć bardzo niedobry wpływ na organizację zlecającą.

Ostatnim zaproponowanym przez M.J. Powera, K.C Desouza i C. Bonifaziego rodzajem outsourcingu jest outsourcing wyróżniony ze względu na rodzaj zlecanej pracy, która może mieć więcej cech projektu lub procesu. Outsourcingowi pracy bliższej procesowi autorzy przypisali zlecenia o usystematyzowanej i standardowej strukturze, jak np. obsługa przez organizację zewnętrzną rozliczania płac, w której ważny jest efektywny przepływ dokumentów. Outsourcing pracy bliższej projektowi to według autorów zlecenie niepowtarzalnych i nierutynowych przedsięwzięć, jak np. tworzenia oprogramowania. Należy jednak zauważyć, że wspomniany outsourcing pracy bliższej projektowi, a więc zbliżony w swoim charakterze do jednorazowego zlecenia, nie jest zgodny z wcześniej przytoczonymi definicjami outsourcingu, gdyż nie widać w nim znamion długotrwałej współpracy, która była wspólnym elementem wielu wymienionych definicji.

Omawiając rodzaje outsourcingu, warto zwrócić także uwagę na metodę będącą jego przeciwieństwem – tj. na insourcing, którego fundamentalnym założeniem jest wykorzystywanie własnych zasobów wewnętrznych. Nazwa ta pochodzi od angielskich słów *inside-resource-using* i oznacza restrukturyzację działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, polegającą na włączeniu w jego strukturę organizacyjną procesów, realizowanych dotychczas przez podmioty zewnętrzne powiązane z przedsiębiorstwem więzami kapitałochłonnymi lub kontraktowymi. Termin insourcing bywa również używany do określania przenoszenia realizacji danego procesu z zagranicy do macierzystego kraju przedsiębiorstwa (przenoszenie takie bywa również określane jako *inshoring*).

W insourcingu (w pierwszym rozumieniu) wyróżnić można dwa jego rodzaje – kapitałowy i kontraktowy. Pierwszy polega na włączeniu czynności gospodarczych wykonywanych przez kapitałowo powiązany podmiot, np. spółkę-córkę, łącznie z zasobami rzeczowymi i ludzkimi, do struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego. Drugi natomiast polega na włączeniu do struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego procesów, które dotychczas były realizowane przez niezależne jednostki gospodarcze na podstawie zawartej umowy lub kontraktu [Trocki 2001, s. 83–85].

Decyzja o insourcingu procesów może wynikać z chęci posiadania pełnej kontroli nad nimi, włączenia do organizacji kluczowych kompetencji potrzebnych do ich realizacji (przy czym kluczowe kompetencje mogły rozwinąć się również w trakcie trwania outsourcingu danego procesu – wraz z jego rozwojem), podniesienia jakości realizacji procesu, niesatysfakcjonujących efektów współpracy outsourcingowej czy chęci uniknięcia zwolnień pracowników i powierzenia im obowiązków dotychczas realizowanych na zewnątrz przedsiębiorstwa [Piper 2003, s. 131–149; Armbruster 2007, s. 6–9; Harrington 1998, s. 109; Frazee 1996, s. 85]. Działalność realizowaną w ramach insourcingu można również traktować jako dywersyfikację oferty przedsiębiorstwa, gdyż zadania, realizowane do tej pory w ramach outsourcingu, mogą być świadczone na komercyjnych warunkach innym przedsiębiorstwom.

Insourcing wymusza tym samym wprowadzenie zmian wewnątrz organizacji, polegających zazwyczaj na powołaniu odrębnej, specjalizującej się w danej dziedzinie jednostki organizacyjnej, co z kolei przyczynia się do wzrostu kosztów działalności przedsiębiorstwa. Właśnie ze względu na koszty insourcing powinien być stosowany bardzo ostrożnie, a ewentualna decyzja o jego wdrożeniu powinna być poparta precyzyjną analizą opłacalności lub dogłębnym przemyśleniem argumentów popierających wdrożenie.

## 6.4. Wdrażanie metody

Wdrażanie outsourcingu w organizacji jest procesem złożonym i wymagającym wiele rozważań przy podejmowaniu decyzji. Wdrożenie zakończone powodzeniem uzależnione jest od bardzo wielu czynników leżących zarówno po stronie organizacji macierzystej, jak i organizacji zewnętrznej. Skuteczne wdrożenie zmiany, jaką jest outsourcing, wymaga kombinacji wiedzy i znajomości metodologii, oraz określonych cech i umiejętności wszystkich osób zaangażowanych w ten proces [Barnowe 2000].

Przed szczegółowym omówieniem metodyki wdrażania outsourcingu warto zastanowić się nad czynnikami decydującymi o potrzebie jego wdrożenia. Czynniki te zostały zidentyfikowane przez M.J. Powera, K.C. Desouza i C. Bonifaziego [2008, s. 25] – są nimi:

- oszczędność,
- globalna dyfuzja wiedzy,
- wzrost zaawansowania technologii informatycznych,
- wzrost liczby wykwalifikowanych pracowników poza krajami wysoko rozwiniętymi,
- dostęp do wiedzy i innych czynników produkcji,
- nacisk na obszary kluczowych kompetencji.

Kontrakty outsourcingowe, jak wynika z obserwacji M.J. Powera, K.C. Desouza i C. Bonifaziego [2008, s. 26–29], zawierane w celu obniżenia kosztów, były kontraktami długoterminowymi, a ich celem stanowiło zapewnienie możliwie najatrakcyjniejszych warunków finansowych i trwałej relacji biznesowej. Autorzy podważyli pogląd, że organizacja powinna posiadać czynniki produkcji na własność, ważniejsze jest ich zdaniem, aby organizacja miała dostęp do zewnętrznych zasobów i wiedzy sprzyjających rozwojowi technologii informatycznych. Istotne jest również, żeby organizacje zlecały część zadań jednostkom zewnętrznym i tym samym mogły poświęcać wystarczająco dużo uwagi kluczowym kompetencjom, czyli obszarom, na których skupić powinny się w pierwszej kolejności, oraz mogły analizować swoje działania pod kątem zgodności z nimi.

M.F. Greaver [1998, s. 45] wyodrębnił siedem fundamentalnych etapów implementowania outsourcingu w organizacji. Są to:

- planowanie wprowadzenia outsourcingu,
- badanie strategicznych konsekwencji wprowadzenia outsourcingu,
- analiza kosztów,
- wybór zewnętrznego partnera,
- negocjowanie warunków współpracy,
- przeniesienie zasobów i wdrożenie koncepcji,
- zarządzanie procesem outsourcingu.

Podejście M.F. Greavera dotyczy bardzo obszernego i dogłębnego zestawu działań w procesie wdrażania outsourcingu. Zwracając na to uwagę, T. Kopczyński [2010, s. 116–119] zaproponował prostszy proces składający się z trzech etapów:

1. Analizy i oceny sytuacji.
2. Identyfikacji potencjalnych dostawców i ich wyboru.
3. Zarządzania procesem outsourcingu.

Etap pierwszy sprowadza się do nawiązania współpracy z jednostką zewnętrzną – powinno ono być poprzedzone analizą bieżącej sytuacji organizacji, identyfikacją obszarów jej działania (działalność zasadnicza, pomocnicza, uboczna) oraz możliwości zastosowania outsourcingu, co oznacza wyznaczenie działań, które mogą być zlecone jednostce zewnętrznej. Organizacja powinna również na tym etapie sprecyzować swoje oczekiwania odnośnie do wdrożenia outsourcingu, dotyczące obniżenia kosztów, koncentracji na kluczowych kompetencjach, polepszenia jakości wyrobów czy też zapewnienia sobie dostępu do wyspecjalizowanej wiedzy organizacji zewnętrznej. K. Oblój [1999] twierdzi, że outsourcing kluczowych kompetencji jest samobójczy, tak samo zresztą jak brak wiedzy o tym, co stanowi kluczowe kompetencje organizacji – dlatego szczególnie ważnym elementem tego etapu powinna być ich identyfikacja.

Jednym z najważniejszych warunków drugiego etapu jest prawidłowe zidentyfikowanie organizacji zewnętrznych, z którymi potencjalnie można by współpracować. Według Instytutu Outsourcingu do najczęstszych czynników mających wpływ na wybór partnera zewnętrznego zaliczyć należy [*Top 10 Reasons Companies Outsource* 1998]: zobowiązania partnera do świadczenia usług najwyższej jakości, cenę, reputację i referencję, terminowość, posiadane zasoby, możliwość nawiązania współpracy na poziomie kultury organizacyjnej, lokalizację geograficzną partnera. Do podobnych wniosków doszedł T. Kopczyński [2003], analizując wyniki badań przeprowadzonych w 222 polskich przedsiębiorstwach. Zgodnie z nimi wśród najważniejszych czynników wpływających na wybór firmy zewnętrznej należy wymienić: cenę (35,5%), jakość (27,7%), doświadczenie (21%), profesjonalizm (14,2%), referencje (13,4) oraz warunki współpracy z firmą (10,9%). Nieodpowiedni dobór partnera, który będzie miał wpływ na finalne produkty organizacji zlecającej, może prowadzić do licznych konfliktów, a w konsekwencji nawet do strat. Dlatego powinno dołożyć się wszelkich starań, aby jak najlepiej przeprowadzić selekcję i wy-



brać optymalne dla organizacji rozwiązanie outsourcingowe oraz najlepszego dostawcę usługi [Dedo 2006, s. 24].

Ostatnim etapem, wyróżnionym przez T. Kopczyńskiego, jest zarządzanie i wdrażanie procesu outsourcingu. Faza wdrażania metody i przejścia do systematycznej współpracy z kooperantem wymaga wielu zmian dotyczących między innymi komunikacji, pracowników (muszą zaakceptować kooperantów) czy struktury organizacyjnej [Trocki 2001, s. 13]. Mimo wcześniejszych założeń i ustaleń współpraca z nowym kooperantem może jednak przebiegać niewłaściwie. Zdarza się to najczęściej wówczas, gdy zalecenia i obowiązki nie są wystarczająco sprecyzowane w umowie, zleceniobiorca nie ma dość dobrze przygotowanego planu działania lub też organizacja zewnętrzna jest przeciążona zbyt dużą liczbą zleceń, co z kolei prowadzi do popełniania błędów [Kopczyński 2010, s. 122]. Sposobem na eliminację tego typu zagrożeń oraz zmniejszenie ryzyka ich wystąpienia może być uczynienie ze zleceniobiorcy partnera strategicznego [Pańkowska 1999]. Przyczyni się to, w połączeniu ze wzrostem czasu trwania współpracy, do lepszego poznania wzajemnych potrzeb i oczekiwań, a to z kolei – do podniesienia zadowolenia i efektywności współpracy.

## 6.5. Szanse i zagrożenia

W podsumowaniu można stwierdzić, że główną zaletą outsourcingu jest obniżenie kosztów funkcjonowania organizacji oraz możliwość skupienia się na kluczowych obszarach działalności [Kopczyński 2010, s. 55; Piwoni-Krzeszowska 2008, s. 78; Power, Desouza i Bonifazi 2008, s. 20]. Należy również podkreślić, że coraz więcej kontraktów outsourcingowych wykracza poza cel redukcji kosztów i rozszerza współpracę outsourcingową o udostępnianie wiedzy, umiejętności czy też technologii [Power, Desouza i Bonifazi 2008, s. 25]. Powszechność stosowania outsourcingu, zarówno przez polskie, jak i zagraniczne organizacje, sugerowałaby, że jest to metoda o dużej łatwości wdrażania i stosowania. Łatwość ta ma jednak charakter częściowo pozorny, bowiem skuteczne wdrożenie outsourcingu wymaga dużej wiedzy, rzetelności i sumienności nie tylko w przygotowaniu, lecz także w prowadzeniu działań wdrożeniowych. Nie można zapomnieć, że ewentualne błędy popełnione przy tym na poszczególnych etapach wdrażania outsourcingu (chodzi o analizę opłacalności finansowej outsourcingu, określenie obszarów do przekazania partnerowi, dobór partnera zewnętrznego, zawieranie umowy) prowadzą czasami do niepowodzenia i ujawnienia wad, które mogą wynikać przede wszystkim z jakości współpracy z organizacją świadczącą usługi outsourcingowe. Wady te mogą się przejawiać zarówno w jakości świadczonych usług, jak i ich terminowości – to może mieć z kolei bezpośredni wpływ na funkcjonowanie całej organizacji [Kopczyński 2010, s. 133–134]. Przytoczyć tu można np. badania Instytutu Zarządzania

Informacją (z Uniwersytetu Oksfordzkiego i Uniwersytetu Missouri), które objęły 29 największych kontraktów outsourcingowych – aż 35% z nich zakończyło się niepowodzeniem [Gay i in. 2002, s. 19].

Przedstawione wyniki są zgodnie z wynikami badań przeprowadzonych w Polsce w 2006 r. przez Harvard Business Review Polska i firmę Deloitte – są one odzwierciedleniem najczęściej popełnianych w polskich organizacjach błędów podczas wdrażania outsourcingu. Zaliczyć do nich można [Harvard Business Review Polska i Deloitte 2006]:

- brak strategicznego uzasadnienia decyzji outsourcingowych (w organizacjach outsourcing często nie jest uwzględniany w strategii, a jego rola nie jest ustalona),
- decyzje o kontrakcie outsourcingowym powierzane są niewłaściwym osobom (w 89% przypadków menedżerowie uczyli się procesu wdrażania dopiero w trakcie trwania kontraktu),
- nieprzeprowadzanie analizy przypadku (jedynie 20% badanych organizacji przeprowadziło analizę opłacalności rozwiązania outsourcingowego, które porównuje koszty realizacji zadania własnymi środkami z kosztami realizacji na zewnątrz),
- niewielki udział dostawców w przygotowaniu rozwiązania, analizie opłacalności i ocenie ryzyka projektu.

P.F Drucker [2002] podsumował outsourcing słowami: „Nikt nie wie naprawdę, jaka jest skala tego zjawiska, ale praktycznie wszystkie wielkie firmy i całkiem sporo mniejszych postanowiły przekazać do realizacji zewnętrznym kontrahentom operacje, które jeszcze kilka lat temu były wykonywane w ramach firmy” [Drucker, w: Obłój 2002]. Wzrost popularności stosowania tej metody nie jest przypadkowy, bowiem pozwala ona wykonywać pracę nie tylko wydajniej, ale też skuteczniej – dlatego prace, które inni mogą wykonywać taniej i efektywniej, należy zlecać zewnętrznym organizacjom, aby uchronić się od marnotrawienia swoich zasobów [Power, Desouza i Bonifazi 2008, s. 19–20].

Omówione wcześniej zagrożenia należy potraktować bardziej jako przestrozę niż próbę zdyskredytowania outsourcingu. Jest on bowiem bardzo skuteczny i niesie ze sobą wiele korzyści, o ile decyzje dotyczące wdrożenia tej metody nie będą efektem panującej mody, ale efektem rzetelnego rachunku porównującego syntetyczne dane odpowiadające na pytanie, czy warto wdrożyć w danej organizacji outsourcing.

## Literatura

- ALEKSANDER M., YOUNG D. (1996), *Strategic Outsourcing*, „Long Range Planning”, 1.  
ARMBRUSTER W. (2007), *From outsourcing to insourcing*, „Shipping Digest”, July 23.

- BANCHOWICZ E. (1998), *Czy firma wszystko musi robić sama? Outsourcing w strategii zarządzania instytucją*, „Manager”, wrzesień.
- BARNOWE T., ZIEMNIEWICZ K. (2000), *Podejście do usprawniania organizacji. Europejski i amerykański punkt widzenia*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Poznaniu”, 2, 10.
- BIELEWICZ A. (2006), *Oddam proces w dobre ręce*, „Computerworld”, 14.
- BROWN M. (1997), *Outsourcery*, „Management Today”, January.
- DEDO K. (2006), *Jak stać się mistrzem w korzystaniu z outsourcingu, Raport: Różne oblicza outsourcingu. Nowe wyzwania, najlepsze praktyki*, „Harvard Business Review”.
- DRUCKER P.F. (2002), w: K. Obłój, *The real meaning of the merger mood the annual report of conference board*, *Tworzywo Skutecznych Strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- FRAZEE V. (1996), *Insourcing saves jobs at Harman*, (cover story), „Personnel Journal”, 75(6).
- GAY CH.L., ESSINGER J. (2002), *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- GRASTKA M. (2006), *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Podział przez wydziałanie*, CeDeWu, Warszawa.
- GREAVER II M.F. (1998), *Strategic outsourcing. A structural approach to outsourcing decision and initiatives*, Amacom, New York.
- HARRINGTON L. (1998), *Insourcing: Smart move or overreaction?* „Transportation&Distribution”, 39(5).
- Harvard Business Review Polska i Deloitte (2006), badania przeprowadzone w Polsce w kwietniu i maju 2006 r. przez Instytut IPSOS na zlecenie Harvard Business Review Polska i Deloitte, 6.
- HEYWOOD J.B. (2001), *The outsourcing dilemma. The search for competitiveness*, Pearson Education Limited, London.
- HIEMSTRA G., van TILBURG J. (1993), *Inzicht in uitbesteding: ondernemingsstrategie en besturing*, w: Ch. Fill, *The Outsourcing Dilemma: A Composite Approach to the Make or Buy Decision*, MCB, 2000, s. 1.
- IZYDORCZYK T. (1998), *Cosourcing – patent na efektywność*, „Manager”, maj.
- JOHNSON M. (1997), *Outsourcing... in Brief*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- KŁOSIŃSKA O. (2008), *Ewolucja outsourcingu: od sposobu na obniżenie kosztów do narzędzia realizacji strategii, Raport: Różne oblicza outsourcingu. Nowe wyzwania, najlepsze praktyki*, „Harvard Business Review”.
- KOŁODKO G. (2008), *Wędrujący Świat*, Prószyński i S-ka, Warszawa.
- KOPCZYŃSKI T. (2003), *Outsourcing w zarządzaniu organizacjami gospodarczymi*, niepublikowana rozprawa doktorska, Wydział Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- KOPCZYŃSKI T. (2010), *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- KOWALSKI T. (2008), *Stan i prognozy rozwoju gospodarczego i ich wpływ na działania przedsiębiorstw w Polsce*, w: *Nowoczesne sposoby konkurowania w biznesie*, H. Mruk (red.), Akademia Ekonomiczna, Poznań.
- KRUSZOWSKA, PIWONI-KRZESZOWSKA E. (2008), *Zarządzanie przez outsourcing*, w: *Wybrane metody zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, B. Olszewska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- KUPCZYK A., KORALEWSKA-MRÓZ H. (1998), *Radykalne zmiany w firmie. Od reengineeringu do organizacji uczącej się*, INFOR, Warszawa.
- LANKFORD W.M., PARSA F. (1999), *Outsourcing: A Primer*, „Management Decision”, 37/4.
- MAJCHRZAK J. (2001), *Przekształcanie polskich przedsiębiorstw w świetle teorii zmian organizacyjnych*, Akademia Ekonomiczna, Poznań.

- McHUGH P., MERELI G., WILLIAM A. (1995), *Beyond Business Process Reengineering, Towards the Holonic Enterprise*, w: M. Pańskowska, *Wybrane problemy zarządzania zasobami pracy w szczupłych organizacjach*, w: „Firma na Rynku Pracy”, Warszawa 1999.
- NOGALSKI B. (2010), *Outsourcing*, w: M. Czerska, A.A. Szpitter, *Koncepcja zarządzania. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- OBLÓJ K. (1999), *Strategia nowoczesnej firmy a wykorzystanie outsourcingu*, Materiały konferencyjne: *Outsourcing. Usprawnienie funkcjonowania firmy poprzez obsługę zewnętrzną*.
- OSBERT-POCIECHA G. (1996), *Dywestycje jako uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw*, w: B. Olszewska, *Polityka przemysłowa a strategie przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław.
- PAŃKOWSKA M. (1999), *Wybrane problemy zarządzania zasobami pracy w szczupłych organizacjach*, w: *Firma na rynku pracy*, s.n., Warszawa.
- PIERŚCIONEK Z. (1996), *Strategie rozwoju firmy*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- PIPER T. (2003), *Outsourcing versus insourcing your e-learning projects*, w: *AMA Handbook of E-Learning*, American Association International.
- POWER M.J., DESOUZA K.C., BONIFAZI C. (2008), *Outsourcing, podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes Sp. z o.o., Kraków.
- Przedsiębiorczość w Polsce* (2007), *Dokument przyjęty przez Radę Ministrów 27 lipca 2007 r.*, Warszawa, <http://www.spedycje.pl/images/artykuly/2007/2007druk.pdf>, 2007.
- ROTHERY B., ROBERTSON I. (1995), *The Truth About Outsourcing*, Gower Publishing, Aldershot, w: Ch. Fill, *The Outsourcing Dilemma: A Composite Approach to the Make or Buy Decision*, MCB, 2000, s. 2.
- THOMSON A.A., STRICKLAND A.J. (1998), *Strategic Management, Concepts and Cases*, Irwin, New York.
- Top 10 Reasons Companies Outsource, Survey of Current and Potential Outsourcing End Users*, The Institute Membership, [www.ousourcing.com](http://www.ousourcing.com)
- TROCKI M. (2001), *Outsourcing, metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- WALKER JR O.C. (1997), *The Adaptability of Network Organizations: Some Unexplored Questions*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, Vol. 25, 1.
- ZIEMNIEWICZ K. (2000), *Spoleczne skutki nowych koncepcji zarządzania*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lubin.
- ZIEMNIEWICZ K. (2003), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

## Literatura uzupełniająca

- AUKSZTOL J. (2008), *Outsourcing informatyczny w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- CIESIELSKA D., RADŁO M.J. (2011), *Outsourcing w praktyce*, MT Biznes, Kraków.
- NIEMCZYK J. (2006), *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- SOBIŃSKA M. (2008), *Zarządzanie outsourcingiem informatycznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław.

## **Pytania**

1. Na czym polega koncepcja outsourcingu i jakie są jej najważniejsze założenia?
2. W jakich obszarach działalności gospodarczej przedsiębiorstw stosowany jest outsourcing?
3. Jakich korzyści należy oczekiwać w związku z wdrożeniem outsourcingu?
4. Jakie są zagrożenia związane z wdrażaniem outsourcingu?
5. Jakie przesłanki stoją za wdrożeniem w przedsiębiorstwie insourcingu?



# Rozdział 7. Reinżynieria

MARIAN HOPEJ, ROBERT KAMIŃSKI

## 7.1. Istota reinżynierii (reengineeringu)

Pierwszą obszerniejszą monografię poświęconą reinżynierii opublikowali w 1993 r. M. Hammer i J. Champy. Ich zdaniem reinżynieria to „[...] fundamentalne przemysłenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące do dramatycznej (przełomowej) poprawy [...] osiąganych wyników (takich jak koszty, jakość, serwis, szybkość)” [Hammer i Champy 1996, s. 46].

Zaprezentowana definicja zawiera cztery kluczowe pojęcia: fundamentalne przemysłenie, radykalne przeprojektowanie, dramatyczna poprawa, procesy. Fundamentalne przemysłenie oznacza postawienie dwóch pytań: dlaczego robimy to, co robimy oraz dlaczego akurat w taki sposób, które zmuszą członków organizacji do krytycznego spojrzenia na przyjmowane założenia i zasady leżące u podstaw funkcjonowania i rozwoju organizacji. Jak podkreślają M. Hammer i J. Champy, nierzadko okazuje się, że reguły te są nieodpowiednie, błędne lub przestarzałe. „Reengineering zaczyna się od ustalenia, co firma musi robić, a dopiero potem, jak ma to robić. Reengineering nie przyjmuje żadnych pewników. Ignoruje to, co jest, i skupia się na tym, co powinno być” [Hammer i Champy 1996, s. 47].

Drugim kluczowym pojęciem jest radykalne przeprojektowanie. Oznacza ono dotarcie do sedna rzeczy, do korzeni. Nie chodzi tu więc o kosmetyczne, powierzchowne zmiany, lecz o zlekceważenie wszystkich procedur i struktur oraz wymyślenie nowych metod wykonywania pracy. Reinżynieria polega na całkowitym oderwaniu się od przeszłości i zaprojektowaniu organizacji od nowa.

Kolejnym kluczowym pojęciem jest przymiotnik dramatyczny (przełomowy) w omawianym kontekście oznaczający, że reinżynieria nie interesuje się niewielkimi zmianami, lecz skokami ilościowymi. Do rozwiązywania niewielkich problemów, np. nieco zbyt wysokich kosztów, organizacje mogą wykorzystać bardziej konwencjonalne metody, natomiast reinżynieria powinna być stosowana wtedy, kiedy niezbędne jest silne uderzenie. M. Hammer i J. Champy [1996] wyróżniają trzy typy organizacji rozpoczynających proces reinżynierii. Są nimi organizacje:

- mające poważne kłopoty, np. jeżeli ponoszone przez nich koszty są o wiele wyższe niż ponoszone przez konkurencję,
- zagrożone dużymi trudnościami, np. z powodu zmieniających się wymagań klientów,
- których zarządy są do tego stopnia ambitne i agresywne, że ignorują zauważalne kłopoty.

Najważniejsze jest jednak w przytoczonej definicji słowo proces rozumiane jako zbiór działań kreujących wartość dla klienta. Są wśród nich działania dodające wartość, czyli takie, za które klient chce płacić oraz niedodające wartości, lecz niezbędne do wykonywania działań dodających wartość [Hammer 1999].

Istotą reinżynierii jest zaprojektowanie działań niedodających wartości „[...] przez reorganizację zadań dodających wartość w nowym i wydajnym procesie” [Hammer 1999, s. 34]. Ilustracją może być metafora skorupki jajka. Jak wiadomo, epoka przemysłowa podzieliła procesy na drobne działania, które można porównać do maleńkich fragmentów skorupki jajka. Ich sklejenie wymaga dużo kleju, a każde nieprawidłowe połączenie jest przyczyną kłopotów. Skorupka jest ponadto krucha oraz kosztowna, a klej jest droższy od niej samej [Hammer 1999].

„Podobnie dzieje się w wielu organizacjach. Drobne i proste działania są łączone w całość za pomocą ogromnej ilości przeglądów, uzgodnień, sprawozdań itp. Prowadzą one do licznych nieporozumień, sprzeczek, opracowania coraz bardziej szczegółowych dokumentów oraz wielu niekorzystnych zdarzeń” [Hopej 2004, s. 39]. Ograniczenie ilości zużywanego kleju wymaga klejenia skorupy z większych fragmentów. Innymi słowy, pracownicy muszą wykorzystać bardziej skomplikowane działania, co wiąże się m.in. z ograniczeniem zakresu wymaganej koordynacji [Hammer 1999].

Reinżynieria polega również, podkreślić należy, na radykalnym wyeliminowaniu działań jałowych. Takie nieracjonalne działania, jak np. prowadzenie nikomu niepotrzebnych analiz czy pisanie zbędnych sprawozdań, są na porządku dziennym we współczesnych organizacjach [Hammer 1999].

Należy podkreślić, że reinżynieria ma niewiele wspólnego z innymi metodami zarządzania, w tym również z tymi, które wychodzą ze zbliżonych przesłanek. Nie powinno się jej w szczególności mylić:

- z automatyzacją, jakkolwiek technologii informatycznej przypisuje się duże znaczenie – właściwie jest ona warunkiem wprowadzenia reinżynierii w życie [Zimniewicz 1999],
- z restrukturyzacją i miniaturyzacją, które mają na celu zmniejszenie produkcji, za pomocą mniejszych środków (tymczasem reinżynieria jest sposobem działania zorientowanym na produkowanie większej ilości za pomocą skromniejszych środków),
- z reorganizacją lub spłaszczeniem struktury organizacyjnej (choć m.in. prowadzi do ograniczenia zarówno liczby stanowisk kierowniczych, jak i liczby szczebli hierarchii organizacyjnej), ponieważ stara się dokonać przełomowych zmian nie przez ciągłe usprawnianie istniejących procesów, ale ich odrzucenie i zastąpienie nowymi [Hammer i Champy 1996].



## 7.2. Zasady reinżynierii

P. Grange wyróżnił cztery ogólne zasady, na których opiera się reinżynieria. Są nimi:

- analiza potrzeb klienta,
- analiza procesów w organizacji,
- określenie warunków ograniczających,
- twórcze myślenie [Martyniak 1999].

Punktem wyjścia reinżynierii jest dogłębna analiza potrzeb klientów – jej wyniki umożliwiają określenie procesów bezpośrednio korespondujących z tymi potrzebami. W toku analizy wyznaczonych procesów podstawowe pytanie brzmi: czemu to służy, a nie jak to funkcjonuje. Innymi słowy, niezbędne jest podejście do analizy nie od strony strukturalnej, lecz procesowej, będące najlepszym środkiem skracania terminów realizacji. Podejście procesowe, angażujące pracowników różnych jednostek organizacyjnych, stymuluje ponadto kreatywność zespołową mającą, zdaniem niektórych autorów, pierwszorzędne znaczenie w reinżynierii [Martyniak 1999].

Przedstawione przez M. Hammera [w: Martyniak 1999, s. 191] zasady reinżynierii są następujące:

- Działanie powinno się organizować nie wokół zadań, ale wokół wyników. Odpowiedzialność za realizowane zadania cząstkowe powinna być scalona, tj. powierzona jednej osobie lub zespołowi. Proces postrzegany jest wówczas całościowo i kontrolowany od początku do końca.

- Organizatorami procesu powinni być użytkownicy bezpośrednio zainteresowani jego wynikiem. Krótszy jest wtedy czas realizacji procesu, mniejsze koszty a większa efektywność.

- Rozproszone przestrzennie zasoby należy traktować tak, jakby znajdowały się w jednym miejscu. Sprzyja to przezwyciężaniu tradycyjnego konfliktu między centralizacją a decentralizacją.

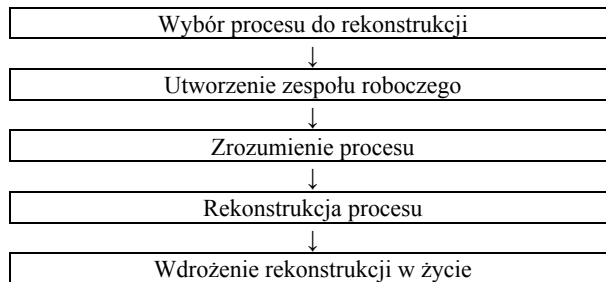
- Równoległe procesy należy koordynować podczas ich realizacji. Dzięki temu łączny czas realizacji przedsięwzięcia wyraźnie skraca się.

- Decyzje powinny być podejmowane w miejscu realizacji procesu, natomiast przestrzennie oddalone kierownictwo organizacji miałyby wyłącznie prawo ich kontroli. Innymi słowy, pracownicy wykonujący określoną pracę powinni mieć możliwość samodzielnego podejmowania decyzji.

- Gromadzone informacje powinny spływać do ogólnie dostępnego, jednego banku danych. „Częstokroć drobne informacje, ale o istotnym znaczeniu, nie docierają do zainteresowanych nimi odbiorców, co obniża efektywność podejmowanych decyzji”.

### 7.3. Metoda reinżynierii

Jakkolwiek M. Hammer i J. Champy nie posługują się w swojej pracy terminem metoda i nie wymieniają kolejno po sobie następujących etapów – można na podstawie ich rozważań podjąć próbę naszkicowania obrazu metody reinżynierii. Obejmuje ona pięć etapów postępowania przedstawionych na rys. 7.1 [Martyniak 1999].



Rys. 7.1. Schemat postępowania w reinżynierii;  
opracowanie własne na podstawie pracy [Martyniak 1999]

Nie ma organizacji, która mogłaby zrekonstruować wszystkie procesy jednocześnie. Niezbędne jest dokonywanie wyboru jednego z nich z uwzględnieniem [Martyniak 1999]:

- niedostatków realizowanych procesów,
- znaczenia procesów dla klientów,
- możliwości uzyskania znaczących efektów.

Zespół roboczy budowany jest w celu rekonstrukcji jednego tylko procesu. Członkami takiego zespołu powinni być zarówno pracownicy uczestniczący w realizacji reorganizowanego procesu, jak i pochodzący z zewnątrz procesu, a nawet z zewnątrz przedsiębiorstwa. Jak podkreśla Z. Martyniak [1999], ci pierwsi ułatwiają całemu zespołowi lepsze zrozumienie przyczyn występujących nieprawidłowości w realizacji procesu, natomiast drudzy wnoszą nowe, nierutynowe spojrzenie, ułatwiając tym samym opracowanie przez zespół radykalnych, nieszablonowych rozwiązań. Pracami zespołu kierują lider i mianowany przez niego kierownik zespołu.

Ponieważ, co już wspomniano, celem utworzonego zespołu nie jest ulepszenie realizowanego procesu, nie ma konieczności dokładnej jego analizy. Członkowie zespołu powinni raczej mieć ogólny obraz sytuacji, pozwalający na stworzenie zupełnie nowego, zdecydowanie lepszego procesu. Aby zrozumieć proces, trzeba postawić się w roli klientów i określić, czego rzeczywiście wymagają i jakie mają problemy. Dlatego nie wystarczy przeprowadzenie sondażu wśród klientów, gdyż ich odpowiedzi z reguły są banalne i wskazują nie na to, czego potrzebują, lecz co sądzą, że potrzebują. Najczęściej

dopiero bezpośredni udział klienta podczas pracy pozwala określić, co należy dla niego zrobić i dlaczego właśnie to [Hammer i Champy 1996; Martyniak 1999].

Kolejny etap, tj. rekonstrukcja procesu, polega na projektowaniu nowego procesu w całkowitym oderwaniu od istniejącego. Wymaga to „[...] wyobraźni, myślenia indukcyjnego, a nawet odrobiny szaleństwa. Przeprojektowując procesy, zespół reengineeringu porzuca znane schematy i szuka rozwiązań szokujących. Ponowne projektowanie procesu wymusza od członków zespołu, zwłaszcza od pracowników zewnętrznych, zaufania do reguł, procedur i wartości żywionego podczas całej dotychczasowej pracy” [Hammer i Champy 1996, s. 147].

W rekonstrukcji procesu może znaleźć zastosowanie benchmarking polegający, ogólnie biorąc, na porównaniu się do najlepszych. Jeżeli zespół roboczy rzeczywiście zamierza stosować tę metodę, wzorców powinno się szukać wśród najlepszych organizacji na świecie, a nie najlepszych organizacji w określonej dziedzinie przemysłu. Zdaniem M. Hammera i J. Champy’ego [w: Martyniak 1999], rekonstrukcja opiera się jednak przede wszystkim na trzech założeniach właściwych reinżynierii. Są nimi:

- odrzucenie rutynowych zasad i sposobów postępowania,
- daleko idące wykorzystanie nowych technologii,
- stosowanie zasad reinżynierii.

Etap wprowadzania do praktyki rekonstrukcji procesu wymaga przede wszystkim przekonania pracowników, aby zaakceptowali (a przynajmniej zgodzili się) na planowaną, dużą zmianę. Niezbędna jest intensywne kampania komunikacyjna i edukacyjna, która powinna towarzyszyć procesowi reinżynierii od początku do końca, tj. od jej zrozumienia, do ujawnienia się skutków [Hammer i Champy 1996].

„Doświadczenie pokazuje, że firmy, które odniosły najlepsze rezultaty w przekonywaniu pracowników do zmian, koncentrowały się w swoich przekazach na jasnym uświadomieniu potrzeby reengineeringu. Wyżsi menedżerowie w tych firmach dobrze się spisali, formułując dwie podstawowe wiadomości, które muszą dotrzeć do ludzi pracujących w organizacji. Pierwsza z nich to: nasza firma jest w następującym stanie i nie może tak trwać. Druga: taka powinna stać się nasza firma” [Hammer i Champy 1996, s. 161].

Wdrożenie rekonstrukcji w życie może przebiegać całościowo albo przez wprowadzenie wielu przypadków pilotażowych. W obu przypadkach niezbędne jest oczywiście zarówno szkolenie pracowników, jak i kontrola uzyskanych wyników.

## **7.4. Przeobrażenia w działalności organizacji pod wpływem reinżynierii**

M. Hammer i J. Champy [1996] podkreślają, że dzięki reinżynierii klasyczną zasadę daleko idącego podziału pracy zastępuje idea pracy zespołowej. Okazuje się, że

„[...] zespoły procesowe – grupy ludzi pracujących wspólnie nad realizacją procesu – stanowią logiczną formę organizowania działań do wykonania określonych zadań. W zespołach takich nie spotykamy przedstawicieli wszystkich zaangażowanych działów funkcjonalnych. Zespoły te właściwie zastępują dawną strukturę wydziałową” [Hammer i Champy 1996, s. 80]. Stanowią tym samym pod względem jakościowym nową całość, mającą za zadanie wykonanie pewnej całościowej pracy, tj. procesu. Jak podkreśla Z. Martyniak [1999], skraca się dzięki temu czas realizacji zamówienia, a klienci kontaktują się nie z wieloma pracownikami, jak dzieje się to w organizacji zorientowanej funkcjonalnie, lecz z jednym tylko zespołem.

Pod wpływem reinżynierii zmianie ulegają również stanowiska pracy. Członkowie zespołu procesowego ponoszą bowiem odpowiedzialność za realizację całego procesu, a nie za wykonywanie jego niewielkich fragmentów – muszą więc postrzegać pracę w znacznie szerszej perspektywie. Niezależnie od tego, że mają oni odmienne umiejętności i zdolności, każdy z nich przynajmniej w ogólnym zarysie, powinien znać fazy i etapy całego procesu i potrafić wykonywać przynajmniej niektóre z nich. W konsekwencji, praca ma wielowymiarowy charakter, a dotychczasowe granice między pracownikami zatrudnionymi w realizacji określonego procesu zacierają się.

Wraz z rosnącą wielowymiarowością pracy jest ona „oczyszczana” z działań niewnoszących tzw. wartości dodanej. Staje się tym samym bardziej wartościowa i jednocześnie bardziej satysfakcjonująca, ponieważ ludzie wykonują całość pracy, a więc coś, na czym zależy innym. Co więcej, daje ona większe możliwości zdobywania wiedzy i rozwoju [Hammer i Champy 1996; Martyniak 1999].

W reinżynierii zmienia się rola pracowników. Organizacja nie potrzebuje już ludzi zachowujących się zgodnie z ustalonymi regułami, ale takich, którzy samodzielnie potrafią opracować nowe. Są więc wyposażeni w szerokie kompetencje i zobowiązani do kierowania się rozsądkiem w podejmowaniu decyzji. „Firmy dokonujące reengineeringu muszą więc uwzględnić dodatkowe kryteria podczas zatrudniania tychże pracowników. Niewystarczające okazuje się uwzględnienie takich czynników, jak wykształcenie przyszłych pracowników, ich przeszkolenie czy umiejętności; istotną sprawą jest również ich charakter. Czy wykazują inicjatywę, czy są zdyscyplinowani? Czy mają motywację do podjęcia wszelkich niezbędnych do usatysfakcjonowania klienta kroków?” [Hammer i Champy 1996, s. 85].

Równocześnie zmienia się przygotowanie do wykonywania zawodu. Jak wiadomo, tradycyjnie zarządzane organizacje kładą duży nacisk na szkolenie pracowników, instruując ich, jak najlepiej wykonać określoną pracę lub jak należy zachowywać się w danej sytuacji. Tymczasem w organizacjach, w których zastosowano reinżynierię zdecydowanie ważniejsza jest edukacja. Chodzi o to, by pracownicy nie tylko wiedzieli, jak powinni wykonywać swoją pracę, lecz także przede wszystkim rozumieli sedno swoich działań. Niezbędni są ludzie łatwo przystosowujący się do różnych sytuacji oraz potrafiący sami stworzyć odpowiadające im stanowiska mogące ulegać ciągłym zmianom. Nietrudno zauważyć, że w warunkach ciągłych, elastycznych

zmian normą jest nieustające poszerzanie wykształcenia i zdobywanie nowej wiedzy [Hammer i Champy 1996].

Reinżynieria wprowadza też zmianę założeń wynagradzania pracowników. W tradycyjnych organizacjach wysokość wynagrodzenia uzależniona jest od czasu pracy, który wcale nie musi i z reguły nie jest powiązany z jej wartością. W przypadku wykonywania pracy w ramach określonego procesu istnieje możliwość oceny wydajności pracowników i ich wynagradzania na podstawie wytworzonej wymiernej wartości. Podstawą systemu wynagradzania jest zatem wkład pracy i jej wyniki, a szczególnie osiągnięcia są nagradzane raczej za pomocą premii niż podwyżki pensji. Po wdrożeniu reinżynierii tracą więc rację bytu inne założenia tradycyjnego wynagradzania, tj. uzależnienie wynagrodzeń od pozycji w hierarchii organizacyjnej, przyznawanie podwyżek tylko dlatego, że upłynął kolejny rok zatrudnienia itp. [Hammer i Champy 1996].

Kolejną konsekwencją reinżynierii jest zmiana kryteriów awansowania. Zdaniem M. Hammera i J. Champy'ego [1996, s. 88] awansowanie na wyższe stanowiska powinno zależeć nie od uzyskiwanych dotychczas wyników, lecz zdolności pracowników. Przyjmuje się bowiem, że za pracę się płaci, natomiast awansuje za zdolności. Jakkolwiek zasada ta jest oczywista, to jednak nieczęsto stosowana. „Skoro Elżbieta jest dobrym chemikiem, będzie więc też dobrym menedżerem chemików – zakłada rozumowanie konwencjonalne. Zazwyczaj się to nie sprawdza, a awans Elżbiety przysparza firmie kiepskiego menedżera kosztem dobrego chemika”.

Zmieniają się również wartości. Pracownicy powinni być głęboko przekonani, że pracują nie dla swoich bezpośrednich przełożonych, ale dla klientów. Najlepszym środkiem zmiany mentalności wydaje się być odpowiednia motywacja, wspomniane wcześniej przekonanie winno być więc wzmocnione m.in. przez sposób wynagradzania pracowników i stosowane kryteria oceny wyników ich pracy. Zdaniem twórców reinżynierii zmiana wartości i przekonań jest równie istotnym jej elementem jak zmiana procesów. Uważają, że w organizacji, w której przeprowadzono reinżynierię, pracownicy muszą żywić w szczególności następujące przekonania i wartości [Hammer i Champy 1996, s. 90]:

- „Klienci wypłacają nam wszystkim pensje: muszę więc uczynić wszystko, by ich zadowolić.

- Każda praca w tej firmie jest istotna i ważna: moja obecność naprawdę coś znaczy.

- Samo pokazanie się w pracy nie wystarcza: płacą mi za wytwarzanie wartości.

- Tu kończy się kwestia pieniędzy: problemy firmy są moimi problemami i muszę starać się je rozwiązywać.

- Jestem członkiem zespołu: razem ponosimy klęski i razem też odnosimy sukcesy.

- Nikt nie wie, co przyniesie jutro: ciągle uczenie się jest częścią mojej pracy”.

W swojej propozycji M. Hammer i J. Champy [1996], przewidują zupełnie inną rolę przełożonych. O ile tradycyjni szefowie planują i przydzielają pracę, o tyle w organizacji stosującej reinżynierię przełożeni zajmują się przede wszystkim wspiera-

niem pracowników i usprawnianiem działań. Są raczej trenerami zapewniającymi wszystkie niezbędne środki, aby ich podopieczni mogli samodzielnie rozwiązywać bieżące problemy. Odpowiadają także za rozwój poszczególnych pracowników. Pomagają im doskonalić umiejętności, a organizacji mieć takich ludzi, jakich potrzebuje obecnie i będzie potrzebowała w przyszłości.

I wreszcie ostatnia – bardzo ważna – zmiana. Dotyczy ona struktury organizacji i polega na daleko idącym spłaszczeniu struktury organizacyjnej. Jest to konsekwencja nowej roli przełożonych i bardzo dużych uprawnień decyzyjnych bezpośrednich wykonawców.

## 7.5. Struktura organizacji przekształconej pod wpływem reinżynierii

Bardziej szczegółowy obraz rozwiązań strukturalnych skoncentrowanych na procesach zamieszcza M. Hammer [1999] w swojej pracy *Reinżynieria i jej następstwa*<sup>1</sup>. W rozwiązaniach tych została wyeksponowana rola osób odpowiedzialnych za procesy i za pracowników oraz lidera organizacji.

Osobę odpowiedzialną za określony proces M. Hammer nazywa właścicielem procesu (*process owner*), chociaż termin ten, jak sam podkreśla, z dwóch powodów nie jest właściwy. Po pierwsze dlatego, że sugeruje tożsamość pojęć właściciel i kierownik procesu (*project manager*), a po drugie ze względu na możliwość traktowania wszystkich wykonawców procesu jako wolnych od jakiegokolwiek odpowiedzialności. Tymczasem rola właściciela jest zdecydowanie bardziej trwała niż kierownika procesu, a pojęcie własności dotyczy także wszystkich wykonawców procesu ponoszących odpowiedzialność za wspólny wynik.

Odpowiedzialność właściciela procesu daje się rozłożyć na trzy główne obszary: projektowanie, doradzanie i rzecznictwo.

Jakkolwiek projektowanie procesu nie jest zadaniem dla jednej osoby – odpowiedzialność za nie ponosi jego właściciel. Opracowywanie projektu powinno przebiegać zgodnie z następującymi zasadami:

- proces powinien być mierzalny i zrozumiały dla wszystkich wykonawców,
- projekt procesu powinien zaspokajać zarówno potrzeby klientów, jak i samej organizacji,
- powinno być ciągle, czyli polegać na nieustannym dostosowywaniu procesu do zmiennych warunków jego realizacji,
- powinno zakładać wsparcie realizacji procesów przez technologię komputerową.

---

<sup>1</sup> Ten fragment rozważań został oparty na pracy M. Hopeja [2004].

Właściciel procesu pełni także rolę doradcy. Pomaga on wykonawcom:

- dostosowywać do siebie poszczególne części procesu,
- dostosowywać wykonywane przez nich działania do wyjątkowych sytuacji,
- rozwiązywać nieuniknione konflikty między nimi i łagodzić tarcia,
- zdobywać wiedzę i narzędzia, których aktualnie potrzebują.

Jest ponadto reprezentantem procesu. Zajmuje się w szczególności [Hammer 1999]:

- pozyskiwaniem środków niezbędnych do finansowania wykonawców oraz narzędzi i urządzeń,
- pozyskiwaniem możliwie największego poparcia dla realizacji procesu,
- reprezentowaniem wykonawców procesu na zewnątrz.

W odróżnieniu od właścicieli procesów, tzw. trenerzy ponoszą odpowiedzialność za pracowników. Koncentrują swoją uwagę nie na procesach, ale na personelu w każdym obszarze działania. Oznacza to, że inni są trenerzy przedstawiciele handlowych, inni informatyków itp.

Trener zajmuje się pozyskiwaniem kandydatów do pracy oraz ich zatrudnianiem dla tych, którzy potrzebują wykwalifikowanych kadr, tj. właścicieli procesów. Najważniejszą jednak rolą trenera jest rozwój pracowników. Pomaga on wykonawcom procesów doskonalić umiejętności, a organizacji mieć takich ludzi, jakich potrzebuje obecnie i w przyszłości.

Każdy trener musi być oczywiście doskonale zorientowany w tym, co dzieje się w organizacji i jej otoczeniu. W przeciwnym razie nie mógłby ocenić umiejętności wykonawców i określić potrzeb organizacji. Dobry profesjonalnie przygotowany trener powinien umieć wysłuchać, ocenić, doradzić i wciąż doskonalić się.

Zdaniem M. Hammera trening personelu odbywa się w tzw. centrach doskonalenia. Grupują one ludzi o określonych umiejętnościach i ponoszą odpowiedzialność za to, aby organizacja miała możliwość zatrudniania najlepszych oraz korzystała z nich jak najlepiej. W szczególności centra doskonalenia:

- są miejscem szkoleń niezbędnych do podwyższania umiejętności członków organizacji,
- stanowią miejsce wymiany doświadczeń i opinii o nowych metodach i technikach pracy,
- dostarczają kanałów informacji, aby ludzie mogli uczyć się od siebie.

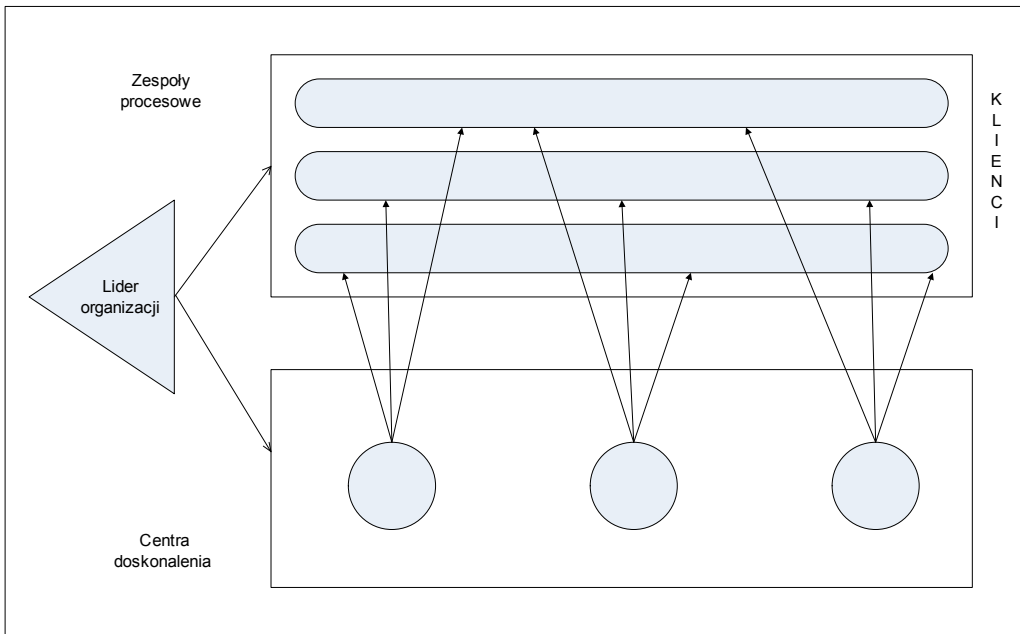
Należy podkreślić, że centra doskonalenia nie są funkcjonalnymi jednostkami organizacyjnymi, ale raczej ich szczątkami. Stanowią niejako pozostałość po funkcjonalnych pionach, z których – jak pisze M. Hammer [1999] – zabrano pracę i przeniesiono ją do zespołów.

Organizacji skoncentrowanej na procesach przewodzi lider, który powinien:

- sformułować ogólną wizję organizacji, a następnie zakomunikować ją innym, aby każdy mógł zrozumieć dokąd organizacja zmierza i jaki będzie jego wkład,

- kształtować myślenie i postawy ludzi w organizacji, żeby wydobywać z siebie to, co najlepsze,
- splatać wszystkie procesy „[...] aby udawały się nie tylko indywidualnie, ale i zbiorowo” [Hammer 1999, s. 104].

Schemat struktury organizacyjnej skoncentrowanej na procesach zaprezentowano na rys. 2. Jego górna część przedstawia zespoły realizujące procesy ukierunkowane na wytwarzanie wartości dla klienta. Okręgi to centra doskonalenia, pionowe strzałki ilustrują powiązania między centrami i zespołami procesowymi. Trójkąt to lider organizacji oddziałujący na właścicieli i trenerów.

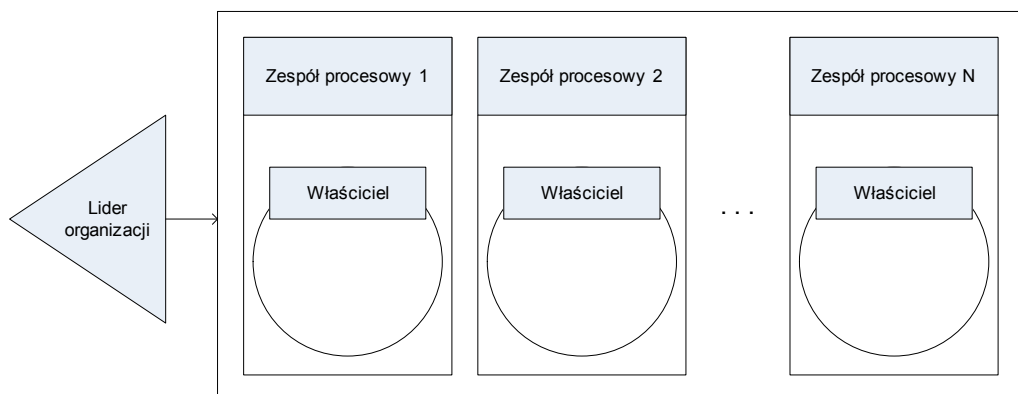


Rys. 7.2. Schemat struktury organizacyjnej skoncentrowanej na procesach; opracowanie własne na podstawie pracy [Hammer 1999]

Patrząc na rysunek 7.2, można w pierwszej chwili sądzić, że jest to typowe macierzowe rozwiązanie strukturalne. Tak jednak nie jest m.in. dlatego, że w strukturze macierzowej każdy uczestnik organizacji ma dwóch lub więcej bezpośrednich przełożonych, natomiast w omawianym rozwiązaniu w ogóle nie ma kierowników (szefów). Lider organizacji, właściciel procesu i trener nie są bowiem szefami, ale ludźmi ze specjalnie określonymi zadaniami. Jak podkreśla M. Hammer [1999], są zasobami wspierającymi wykonawców, na których spoczywa ostateczna odpowiedzialność za osiągnięcie rezultatów. Pojęcie drogi służbowej niewiele zatem znaczy w rozpatrywanej organizacji.



Koncepcja M. Hammera ma jednak, mimo wszystko, dwoisty charakter, ponieważ zakłada funkcjonowanie dwóch układów organizacyjnych, z których jeden stanowi zespoły procesowe, a drugi centra doskonalenia. Tymczasem można sobie wyobrazić rozwiązanie pozbawione dwoistości, a więc jakby jeszcze bardziej skoncentrowane na procesach (rys. 7.3). Jeżeli mianowicie założymy, że uczestnikami organizacji będą profesjonalści, którzy sami troszczą się o swój rozwój, to funkcjonowanie centrów doskonalenia będzie zbędne. Pozyskiwaniem uczestników organizacji mogą się bowiem zajmować nie trenerzy, lecz właściciele procesów wspierani ewentualnie przez ich wykonawców. W tych warunkach ponosić będą jeszcze większą odpowiedzialność za wykonywaną pracę i widzieć ją w jeszcze szerszej perspektywie.



Rys. 7.3. Koncepcja struktury procesowej [Hopej 2004, s. 45]

## 7.6. Mocne i słabe strony reinżynierii

Zdaniem twórców reinżynierii, jej udane wprowadzenie do praktyki powoduje:

- skrócenie cykli produkcji,
- redukcję kosztów,
- poprawę jakości wyrobów i zadowolenia klientów,
- podniesienie rentowności,
- rozszerzenie udziału w rynku.

Podkreślić przy tym należy, że nie są to niewielkie zmiany, lecz daleko idące – kształtują się zwykle na poziomie kilkudziesięciu procent [Zimniewicz 1999].

Zwolennicy reinżynierii uważają, że umożliwia ona ponadto [Zimniewicz 1999; Hammer 1999]:

- holistyczne myślenie i działanie,
- bardzo szybką i inteligentną reakcję na pojawiające się w otoczeniu zmiany,

- samodzielne rozwiązywanie problemów przez wykonawców procesów, od których wymaga się dostrzegania szerszego kontekstu działań oraz umiejętności zastosowania własnej wiedzy.

Słabymi stronami reinżynierii są natomiast [Zimniewicz 1999; Durlik 1998; *Koncepcje zarządzania 2010*]:

- autorytarny sposób wprowadzania metody do praktyki zarządzania,
- zaniedbywanie kultury organizacyjnej pełniącej, jak wiadomo, rolę swego rodzaju kleju łączącego realizowane działania w jedną całość,
- wysokie koszty wprowadzania w życie, spowodowane radykalizmem podejścia,
- brak reguł, które ułatwiałyby sprawną integrację wszystkich realizowanych procesów (elementem łączącym działania wykonawców procesów jest przede wszystkim lider, którego uprawnienia nie mają jednak typowego, zarządczego charakteru),
- obawa, że może służyć jako „okazyjne opakowanie” przy dążeniu do wzrostu sprzedaży sprzętu komputerowego i oprogramowania.

## 7.7. Reinżynieria łagodna i X-engineering

Jak podkreśla P. Grajewski [2007], na skutek doświadczeń ze stosowania w praktyce reinżynierii, z czasem zmieniło się postrzeganie skuteczności podejścia radykalnego. Charakterystyczne wydaje się być wyznanie M. Hammera [1999, s. 10], który sześć lat po opublikowaniu pracy *Reinżynieria w przedsiębiorstwie* stwierdził: „Obecnie doszedłem do wniosku, że nie miałem racji. Sądzę, że radykalny charakter reinżynierii, mimo że ważny i ekscytujący, nie jest aspektem najważniejszym. Słowem kluczowym w reinżynierii jest proces – kompletny od początku do końca zbiór czynności, które razem tworzą wartość dla klienta. Rewolucja przemysłowa odwróciła się od procesów, rozbijając je na specjalistyczne zadania i skupiając się na tych zadaniach. Zadania oraz oparte na nich organizacje tworzyły podstawowy budulec korporacji XX w. Jednak z uporczywymi problemami, przed którymi stoją przedsiębiorstwa końca XX w., nie można uporać się, ulepszając zadania. Ich problemy to problemy procesów i aby je rozwiązać, przedsiębiorstwa musiały umieścić procesy w centrum swego zainteresowania”.

Istotą współczesnej reinżynierii nie jest już radykalizm, ale przy zachowaniu wszystkich przedstawionych zasad i cech, przewartościowanie w sposobie odczytania dysfunkcji organizacji. Projektowanie polega na identyfikacji realizowanych procesów, a następnie na ich stopniowym usprawnianiu drogą eliminacji i działań nietworzących wartości [Grajewski 2007]. Obowiązuje zasada ciągłego doskonalenia procesów zmieniająca ich przebieg nie ekstremalnie, lecz stopniowo (tab. 7.1).

Tabela 7.1. Inżyniera radykalna i łagodna

Analizowane cechy	Reengineering radykalny	Reengineering łagodny
Zakres zmian	Zmiana radykalna – skok ilościowy	Zmiana stopniowa
Przedmiot zmian	Wszystkie procesy	Wszystkie procesy
Obszar projektowania	Proces jako punkt wyjścia zarówno dla przebiegu, jaki i kształtowania struktur	Dotychczasowe funkcje i/lub procedury
Czas zmiany i wdrażania	Horyzont zmiany – od krótkiego do średniego	Horyzont ulepszania – długi
Poziom ryzyka związanego z wdrożeniem	Celem prac projektowych jest osiągnięcie maksymalnej efektywności; ryzyko – wysokie	Indywidualne, ciągłe uczenie się przynosi udoskonalenie dotychczasowych procesów i funkcji; ryzyko – niskie i umiarkowane
Zaangażowanie pracowników	Udział pracowników ograniczony – znacząca rola ekspertów zewnętrznych	Wszyscy pracownicy włączeni są do procesu tworzenia i ewolucyjnego udoskonalenia nowych rozwiązań
Inicjatorzy zmian	Zmiana wychodzi od kierownictwa	Zmiana wychodzi od wszystkich pracowników

Źródło: [Grajewski 2007, s. 101].

Kolejną odmianą reinżynierii jest tzw. X-engineering. Jak pisze J. Champy [2003, s. 16], jest to „[...] sztuka posługiwania się nowymi technologiami w celu łączenia firm między sobą oraz z klientami, dla osiągnięcia radykalnego wzrostu wydajności przynoszącego korzyści wszystkim zaangażowanym stronom”.

X-engineering odpowiada na trzy następujące pytania:

- jak powinna zmienić się firma,
- w czym interesie,
- z czyją pomocą.

Odpowiedzi udzielają wyniki analizy trzech obszarów. Są nimi [Champy 2003]:

- Procesy, tj. wszelkie czynności wykonywane w celu wytworzenia i sprzedaży produktów i/lub usług, w tym również procesy związane z transakcjami handlowymi między firmą i zewnętrznymi klientami (dostawcami, klientami, sprzedawcami, partnerami itp.).

- Propozycje dla klienta decydujące często o tym, jak przedsiębiorstwo jest postrzegane przez klientów, a także będące podstawowym atutem w walce konkurencyjnej. Można mówić o co najmniej siedmiu uniwersalnych propozycjach wartości: indywidualizacji, innowacji, cenie, jakości, obsłudze, szybkości i różnorodności.

- Partycypacja w tworzeniu wspólnych procesów z innymi firmami. Przyjmuje się, że współpraca z różnymi partnerami owocuje nowymi, wspólnymi rozwiązaniami.

J. Champy podkreśla, że X-engineering jest czymś więcej niż procesem zarządzania. Jest kluczem „[...] do całkowicie nowej przestrzeni dla prowadzenia działalności gospodarczej – przestrzeni, nazywanej przez niektórych gospodarką zsieciowaną

(*networked economy*)” [Champy 2003, s. 268]. Chodzi w nim nie tylko o sprzedaż wyrobów i/lub usług, lecz także o współpracę klientów i partnerów w dokonywaniu zmian procesów, które ich łączą. X-engineering rozszerza reinżynierię o takie kluczowe zagadnienia, jak łączenie różnych podmiotów za pomocą wspólnych procesów oraz podwyższanie sprawności własnych procesów i wartości dla klienta. Umożliwia osiąganie dużych korzyści dzięki zespalaniu procesów różnych podmiotów, usprawniając tym samym kreowanie partnerstwa outsourcingowego (rys. 7.4).



Rys. 7.4. Reinżynieria – procesy i funkcje w organizacji [Grajewski 2007, s. 103]

## 7.8. Czy M. Hammer się mylił

Niektórzy autorzy uważają, że reinżynieria niewiele wnosi w rozwój myśli zarządczej, ponieważ wyraźnie nawiązuje do dorobku klasyków nauki o zarządzaniu. Rzadko jednak pojawiają się koncepcje w pełni odkrywcze niezawierające elementów wcześniejszych koncepcji i metod. Trzeba zgodzić się z P. Grajewskim [2007, s. 102–103], że „[...] wartość tej koncepcji jest niezaprzeczalna, gdyż zarówno akcentuje się w niej połączenie w jedną całość myślenia prognostycznego, uznania znaczenia procesów w budowie organizacji, jak i wykorzystuje perspektywę potrzeb klientów jako punktu odniesienia w projektowaniu działań na stałe, a nie okazjonalnie jako element zapewniający wysoką dynamikę systemu organizacyjnego”.

Wprowadzenie w życie reinżynierii (bez względu na jej odmianę) nie jest, podkreślić należy, łatwe. Dzieje się tak przynajmniej z dwóch powodów. Po pierwsze dlate-

go, że opiera się na bardzo optymistycznym obrazie człowieka, którego wyróżnikami postępowania są m.in. samodzielne wykonywanie kompleksowych zadań, odpowiedzialność za realizowane zadania czy sprawne kierowanie swoimi poczynaniami. Po drugie zaś dlatego, że zakłada wyraźną zmianę kultury organizacyjnej, która jak wiadomo nie powstaje na rozkaz. Jeszcze bardziej niż w przypadku innych zmian organizacyjnych pracownicy muszą być przekonani o konieczności zmiany kultury i muszą mieć motywację do powstania czegoś nowego.

Mimo tych trudności, organizacja XXI w. będzie jednak, zdaniem M. Hammera, zorganizowana nie wokół funkcji, ale wokół procesu. „Menedżerowie będą szkolić i projektować, a nie nadzorować i kontrolować. Pracownicy będą wykonawcami (*performers*) procesu, a nie wykonawcami (*doers*) zadań i będą głęboko rozumieć swoje kompanie. Sama organizacja będzie dynamiczną, elastyczną organizacją wypełnioną przedsiębiorczą gorliwością i skupioną na potrzebach klienta, organizacją, w której każdy pracobiorca jest ważny. Ludzie będą traktowani jak aktywa, a nie koszty: zmiana będzie oczekiwana z nadzieją, a nie z obawą. Tylko taka firma będzie zdolna do dostarczania niezwykłych usług i innowacji przy niskich kosztach istotnych dla sukcesu w nowej gospodarce globalnej. Firmy przylgnięte do tradycyjnych struktur hierarchicznych i systemów biurokratycznych będą po prostu niezdolne do konkurowania ze swoimi partnerami, którzy dokonali reinżynierii” [Hammer 1999, s. 190].

M. Hammer uważa, że taki obraz rzeczywistości organizacyjnej jest nieuniknioną konsekwencją postępu techniki oraz procesów umiędzynarodowienia i globalizacji. Istotne jest zatem nie to, czy należy tę rzeczywistość zaakceptować, ale jak należy to zrobić. Jego zadaniem, wszyscy musimy przyjąć, że przeszłość minęła, że „[...] bezpieczeństwo i ciągłość, zapewniane przez dawny świat kupiono za bardzo wysoką cenę i że one w znacznym stopniu od początku były iluzją. Jeżeli uważamy przyszłość skoncentrowaną na procesach za nieuniknioną i zwrócimy się do niej odważnie, wtedy zrobimy coś najlepszego, co można zrobić” [Hammer 1999, s. 195].

Od napisania tych słów upłynęło kilkanaście lat<sup>2</sup>, jednakże problematyka doskonalenia procesów w działaniu organizacji jest ciągle aktualna. Czy to oznacza, że M. Hammer się nie mylił?

## Literatura

DURLIK I. (1998), *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reengineering. Teoria i praktyka*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa.

---

<sup>2</sup> Praca M. Hammera ukazała się w Stanach Zjednoczonych w 1996 r.

- CHAMPY J. (2003), *X-reengineering przedsiębiorstwa. Przemysł swój biznes w erze cyfrowej*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa.
- GRAJEWSKI P. (2007), *Organizacja procesowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- HAMMER M. (1999), *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- HAMMER M., CHAMPY J. (1996), *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa.
- HOPEJ M. (2004), *Struktury organizacyjne. Podstawowe współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków.
- Koncepcje zarządzania* (2010), M. Czerska, A.A. Szpitter (red.), Wydawnictwo C.H. Beck., Warszawa.
- MARTYNIAK Z. (1999), *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- ZIMNIEWICZ K. (1999), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

## Literatura uzupełniająca

- MANGANELLI R.L., KLEIN M.M. (1998), *Reengineering*, PWE, Warszawa.
- MULLER R., RUPPER P. (2000), *Process Reengineering*, Astrum Sp. z o.o., Wrocław.
- MÜLLER U.R. (1997), *Szczupłe organizacje*, Placet, Warszawa.
- ROWLAND P., PEPPARD J. (1997), *Re-engineering*, Wydawnictwo Gebethner & S-ka, Warszawa.

## Pytania

1. Na czym polega istota reinżynierii?
2. Jakie są podstawowe zasady reinżynierii?
3. Jakim zmianom ulega pod wpływem reinżynierii kultura organizacyjna?
4. Jakim zmianom ulega pod wpływem reinżynierii struktura organizacyjna?
5. Jakie są mocne i słabe strony reinżynierii?

## **Rozdział 8. Strategiczna karta wyników**

ZYGMUNT KRAL

### **8.1. Przyczyny zrodzenia się strategicznej karty wyników**

W dzisiejszej dobie oczywiste jest, że sukces każdej organizacji zależy od jakości sformułowanej strategii oraz od sposobu jej wdrażania i realizacji. Przyjmowane rozwiązania w wymienionym względzie rzutują bowiem na wyniki uzyskiwane przez organizacje w długim okresie.

Poprawnie sformułowana strategia organizacji powinna być – z jednej strony – dostosowana do zmian zachodzących w otoczeniu albo te zmiany nawet wyprzedzać. Z drugiej zaś strony powinna odpowiadać wewnętrznym możliwościom organizacji lub zakładać stworzenie takich warunków wewnętrznych realizacji, które umożliwiłyby osiągnięcie przyjętych celów strategicznych. W każdym przypadku wymaga to analizy strategicznej otoczenia i określenia na jej podstawie szans i zagrożeń z niego płynących oraz analizy strategicznej organizacji i określenia mocnych, a także słabych jej stron. Wymienione zadania nie należą do łatwych i wymagają dużych umiejętności, a opracowana z uwzględnieniem wyników analiz strategicznych strategia organizacji zawsze obarczona jest określoną dozą ryzyka czy niepewności.

Z kolei wdrażanie sformułowanej strategii, jako również istotne dla sukcesu organizacji, menedżerowie organizacji działających w Stanach Zjednoczonych Ameryki uznali za najważniejszy czynnik kształtujący wartość organizacji, dużo ważniejszy nawet od jakości samej strategii [Kaplan i Norton 2001, s. 5]. W każdym przypadku wymaga ono przełożenia strategii organizacji na cele i zadania związane z rozwojem organizacji: taktyczne – średniookresowe, a tych na cele i zadania (działania) operacyjne – krótkookresowe. Aby ten proces przebiegał poprawnie i prowadził do właściwych wyników H. Steinmann i G. Schreyögg [1992, s. 146–148] proponują stosować się do trzech następujących zasad określających związku planowania strategicznego z planowaniem operacyjnym jako skrajnych systemów planowania ze względu na okres planowania i charakter zadań objętych planowaniem:

1. Określanie celów i zadań strategicznych organizacji w planowaniu strategicznym musi być skonkretyzowane na tyle, aby nie pominąć istotnych dla sukcesu strategii kierunków działania w planowaniu operacyjnym (zasada ustaleń operacyjnych).

2. Każde dalej idące uszczegółowienie celów i zadań strategicznych organizacji w planowaniu strategicznym, w stosunku do uszczegółowienia określonego wcześniejszą zasadą, grozi pozbawieniem swobody działania w planowaniu operacyjnym (zasada operacyjnej elastyczności).

3. Wszystkie cele i zadania strategiczne decydujące o sukcesie strategii organizacji powinny być konkretyzowane w planowaniu strategicznym, wszystkie pozostałe zaś powinny być przedmiotem planowania operacyjnego (zasada zakresu konkretyzacji strategii – przyp. Z.K.).

Mówiąc inaczej i bardziej skrótowo, przedstawione zasady oznaczają, że planowanie strategiczne, w którym konkretyzują się cele i zadania strategiczne, nie powinno być ani za ogólne, ani za szczegółowe. Jak podkreślają wspomniani autorzy, należy dążyć nie do sztywnego planowania strategicznego i operacyjnego, lecz do elastycznych sprzężeń obu tych systemów planowania. Wymaga to myślenia zarówno w kategoriach ogólnych, jak i szczegółowych.

I wreszcie, jeśli chodzi o trzeci aspekt sukcesu organizacji – sposób realizacji sformułowanej strategii, to należy stwierdzić, że nie wystarczy raz opracować strategię organizacji i konsekwentnie ją realizować. Ze względu na zmianę otoczenia i organizacji niezbędne jest badanie jej aktualności, w razie potrzeby weryfikowanie lub zmiana realizacji działań bieżących w celu osiągnięcia przyjętych celów strategicznych. I te zadania są również złożone.

Ze względu na złożoność procesów formułowania, wdrażania i realizacji strategii organizacji zadaniom dotyczącym tych procesów w praktyce funkcjonowania organizacji towarzyszą określone nieprawidłowości. Do najważniejszych spośród nich w ujęciu syntetycznym i w odniesieniu do omówionych wcześniej zagadnień zalicza się [Kubiński 2004, s. 376; Bojnowska 2005, s. 201; Kaplan i Norton 2002, s. 175–178]:

- podejście funkcjonalne do formułowania strategii organizacji, koncentrowanie się w tym procesie głównie na miernikach finansowych, brak czytelności sformułowanych strategii organizacji,

- niedostatki w zakresie oceny stopnia realizacji strategii organizacji i potrzeby jej modyfikacji.

W ujęciu funkcjonalnym stosuje się trzystopniowe podejście do formułowania strategii organizacji. Punktem wyjścia jest opracowanie strategii na szczeblu organizacji jako całości (dla całej organizacji). W strategii tej określa się domeny (produkty, rynki, wewnętrzne jednostki organizacyjne – oddziały, wydziały, filie itp.), w których organizacja zamierza działać w przyszłości. W kolejnym kroku przyjmuje się kierunek zmian strategicznych (wzrost, utrzymanie stanu dotychczasowego lub ograniczanie się pod określonymi względami w poszczególnych domenach), otrzymując tym samym



strategie domen – tzw. strategie normatywne, nazywane też strategiami czystymi. Strategie domen są wdrażane i realizowane za pośrednictwem strategii funkcjonalnych, określanych również mianem strategicznych programów funkcjonalnych. Po prostu, aby strategie domen mogły być wcielone w życie, muszą zostać przełożone na cele i zadania strategiczne w poszczególnych obszarach funkcjonalnych i dopiero osiąganie tego typu celów, po zrealizowaniu odpowiadających im zadań, może oznaczać osiąganie celów strategicznych w poszczególnych domenach, a tym samym całej organizacji.

Nakreślona procedura formułowania strategii organizacji, mimo swojej prostoty i oczywistości, posiada określone mankamenty. Do najważniejszych spośród nich można zaliczyć brak często skorelowania wartości mierników oceny przyjmowanych w ramach poszczególnych obszarów funkcjonalnych w związku z formułowaniem strategii organizacji. Stanowi to wynik trudności koordynacyjnych w procesie wyznaczania celów i zadań strategicznych w obszarach funkcjonalnych organizacji, tym większych, im większa jest organizacja i im bardziej złożone otoczenie, w którym ona działa. Nie zawsze bowiem kadra kierownicza, w której gestii przede wszystkim powinny być czynności koordynacyjne, potrafi wywiązywać się z realizacji zadań w tym względzie. W rezultacie mamy często do czynienia z brakiem spójności sformułowanej strategii organizacji czy wręcz z jej wewnętrzną sprzecznością, co prowadzi do trudności realizacyjnych strategii. Wymienione zjawisko może być spotęgowane przez brak odniesienia celów strategicznych w poszczególnych obszarach funkcjonalnych organizacji do należących do tych obszarów celów komórek organizacyjnych, zespołów ludzkich i poszczególnych pracowników.

Należy dodać, że spośród wszystkich rodzajów mierników oceny, przyjmowanych w procesie formułowania strategii organizacji, priorytetowo traktuje się mierniki finansowe. Rzecz w tym, że mierniki te odwzorowują wprost efektywność wykorzystania zasobów materialnych i dotyczą przeszłości. Pomija się zatem jawne uwzględnianie wpływu na wyniki działalności organizacji zasobów niematerialnych np. satysfakcji i lojalności klientów, zdolności uczenia się organizacji, wiedzy i umiejętności pracowników itp. A w dzisiejszej dobie tego typu kategorie uznaje się za niezmiernie istotne w procesie kształtowania rozwoju organizacji.

Brak czytelności sformułowanej strategii organizacji stanowi istotny mankament z punktu widzenia jej wdrażania. Chodzi o to, że zwłaszcza opracowane strategie funkcjonalne – jako zbyt ogólne – nie dają często podstawy określania celów i zadań bieżących stanowiących bezpośrednią podstawę realizacji strategii organizacji. Można w tym przypadku mówić o braku umiejętności przekładania celów i zadań strategicznych na cele i działania bieżące służące realizacji strategii. Ale może to być również wynikiem braku konsensusu w organizacji co do istoty przyjmowanej strategii. Wówczas w różnych wewnętrznych jednostkach organizacyjnych przyjmowane będą cele i działania zgodnie z własnym pojmowaniem strategii, nieraz niesprężone z sobą. Taka sytuacja jest tym bardziej prawdopodobna, im w mniejszym stopniu wciągnięte się

załogę organizacji w proces formułowania strategii lub przynajmniej nie zakomunikuje się jej i nie wyjaśni przyjętej strategii. A wskazane podejście nie należy znowu do rzadkich.

Ocenę stopnia realizacji strategii i potrzeby jej modyfikacji należy uznać za istotną z punktu widzenia osiągnięcia celów strategicznych. W procesie tej oceny uzyskuje się odpowiedzi na trzy zasadnicze pytania:

1. Czy opracowana prognoza dotycząca zmian zachodzących w otoczeniu jest nadal aktualna albo inaczej: Czy zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji postępują zgodnie z opracowaną prognozą w tym względzie.

2. Czy sformułowaną strategię organizacji można w dalszym stopniu uznać za właściwą, tzn. czy przystaje ona do zmienionych uwarunkowań działalności organizacji z punktu widzenia otoczenia.

3. Czy realizacja zadań bieżących przyczynia się do osiągnięcia przyjętych celów strategicznych.

Jedynie odpowiedź na trzecie pytanie, w kontekście praktyki realizacji zadań strategicznych, może być pozytywna. W tym przypadku jednak odchylenia wykonywania działań bieżących od wykonywania wynikającego z planu częściej są traktowane jako błędy wymagające korygowania. Nie dają one zatem podstawy do kwestionowania zasadności przyjętych celów strategicznych [Kaplan i Norton 2001, s. 34]. Jak podkreślają Kaplan i Norton [2001, s. 3] „menedżerowie potrzebują informacji o tym, czy przyjęta strategia realizowana jest zgodnie z planem [...]. [Istotniejsze natomiast – przyp. Z.K.] są informacje o tym, czy przyjęta strategia zapewni przetrwanie i sukces [...]. Menedżerowie potrzebują informacji umożliwiających stwierdzenie, czy założenia leżące u podstaw przyjętej strategii są nadal [aktualne – przyp. Z.K.]”.

Przedstawione nieprawidłowości dotyczące procesów formułowania, wdrażania i realizacji strategii organizacji stały się podstawą zaproponowania określonej koncepcji ich eliminacji lub zmniejszania zakresu i skali. Koncepcję tę oparto na tzw. strategicznej karcie wyników.

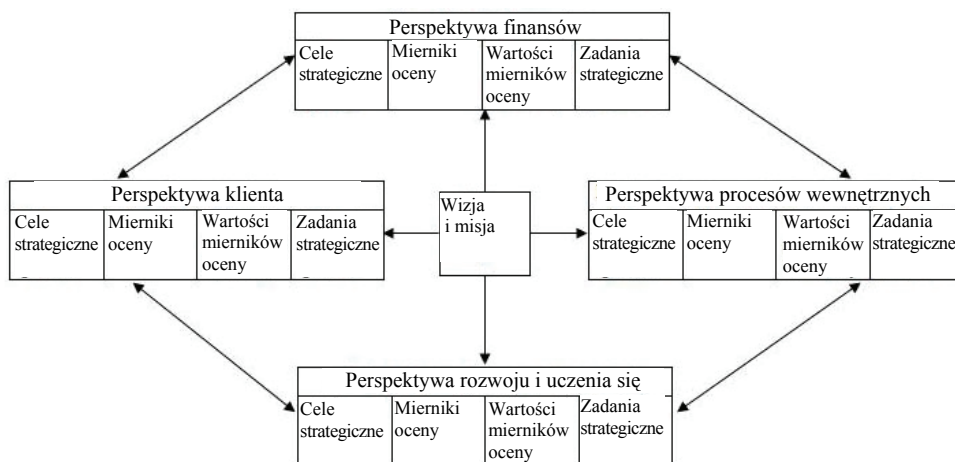
## 8.2. Pojęcie, postać i założenia strategicznej karty wyników

Określenie „strategiczna karta wyników”, którego twórcami byli R.S. Kaplan i D.P. Norton, stanowi odpowiednik angielskiego terminu *balanced scorecard*:

- *balanced* – zrównoważona, zbilansowana, kompleksowa, strategiczna;
- *scorecard* – karta wyników, karta osiągnięć, karta dokonań, tablica wyników.

Autorzy strategicznej karty wyników nie definiują jednoznacznie tego pojęcia, a w jego definiowaniu można, jak się wydaje, uwzględnić dwa aspekty: węższy – statyczny i szerszy – dynamiczny.

W ujęciu węższym strategiczna karta wyników stanowi narzędzie (dokument) konkretyzacji (uszczegółowienia) i prezentacji strategii organizacji, narzędzie odmienne od dotychczasowych rozwiązań w omawianym względzie i oparte na innych założeniach. Mianowicie w dokumencie obrazującym strategię organizacji następuje jej zorientowanie nie na obszary funkcjonalne działalności, lecz na kluczowe procesy dokonujące się w organizacji (z punktu widzenia zaspokojenia potrzeb klienta, a tym samym wpływu na wyniki ekonomiczne organizacji i z uwzględnieniem zdolności realizacji zróżnicowanych zadań). Procesy te, zgodne z wizją i misją organizacji, są ześrodkowane w czterech tzw. perspektywach: finansów, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju i uczenia się. W każdej z kolei perspektywie strategia organizacji jest reprezentowana przez zestaw tych samych składników (elementów): celów strategicznych, mierników oceny, wartości mierników oceny i zadań strategicznych (rys. 8.1).



Rys. 8.1. Perspektywy strategicznej karty wyników i ich składowe;  
opracowanie własne na podstawie pracy [Jaruga 2000, s. 21]

Należy stwierdzić, że dobór perspektyw w strategicznej karcie wyników nie jest przypadkowy. Świadczy o uwzględnianiu w procesie formułowania strategii organizacji zarówno czynników materialnych (perspektywa finansów, procesów wewnętrznych), jak i niematerialnych (perspektywa klienta oraz rozwoju i uczenia się), szczególnie mocno akcentowanych dzisiaj w zarządzaniu organizacją. W samej karcie następuje też innego rodzaju równowaga między poszczególnymi perspektywami. Perspektywy finansów i klienta (związane z pomiarem satysfakcji zewnętrznej z jednej strony właścicieli, udziałowców i akcjonariuszy, z drugiej zaś klientów) są równoważone przez perspektywy procesów wewnętrznych oraz rozwoju i uczenia się, służące do badania efektywności zadań realizowanych wewnątrz organizacji. Składniki

zaś samej perspektywy finansowej są uzgadniane ze składnikami perspektyw niefinansowych. Określa się je na zasadzie zależności przyczynowo-skutkowej (hipotez) między celami strategicznymi, wartościami mierników oceny i prowadzącymi do ich osiągnięcia zadaniami strategicznymi w czterech logicznie powiązanych ze sobą perspektywach [Kaplan i Norton 2001, s. 12, 29]. W perspektywie finansowej określa się sukces finansowy organizacji. Sukces ten uwarunkowany jest działaniami na rzecz klientów (a w rezultacie ich zachowaniem się) oraz jakością i efektywnością procesów wewnętrznych. Kwantyfikacja działań i wyników w wymienionym względzie następuje odpowiednio w perspektywie klienta i procesów wewnętrznych, chociaż obie te perspektywy nie są niezależne od siebie. Wreszcie wyniki osiągnięte w perspektywie klienta i procesów wewnętrznych – a w rezultacie w całej organizacji – zależą od jej zdolności do zmian i dalszego wzrostu, które są mierzone w perspektywie rozwoju i uczenia się [Kaplan i Norton 2002, s. 11].

Nowością strategicznej karty wyników, odróżniającą ją od tradycyjnie przyjmowanej postaci strategii organizacji, jest uwzględnianie w niej (niezależnie od specyficznych perspektyw) przyjmowanych w ich ramach szczegółowych mierników oceny i wartości tych mierników. Sprawia to, że karta ta stanowi rzeczywiście oryginalne narzędzie dopracowywania i prezentacji strategii organizacji. Nie oznacza jednak odjęcia się od dotychczasowego postępowania w procesie formułowania strategii organizacji. Postępowanie to jest nadal aktualne, zwłaszcza że obejmuje systemowo przeprowadzaną analizę strategiczną, z określaniem na jej podstawie szans i zagrożeń płynących z otoczenia oraz mocnych i słabych stron organizacji jako wstępnych uwarunkowań formułowania właściwej strategii organizacji. Samą strategię organizacji ujętą w postać strategicznej karty wyników należy uznać jednak za bardziej czytelną, uwzględniającą spójne i przyczyniające się do sukcesu całości elementy.

W ujęciu szerszym, dynamicznym – częściej dzisiaj przyjmowanym – strategiczną kartę wyników można zdefiniować jako narzędzie formułowania, wdrażania i realizacji strategii. Z tego punktu widzenia autorzy karty traktują ją nawet jako metodę albo system zarządzania strategicznego organizacją [Kaplan i Norton 2001, s. 12, 29]. Wydaje się, że właściwsze byłoby, w wymienionym kontekście, posługiwanie się zwrótem metody czy systemu zarządzania strategicznego organizacją z wykorzystaniem strategicznej karty wyników.

Strategiczna karta wyników w ujęciu dynamicznym powstała jako narzędzie pomiaru efektywności realizacji strategii organizacji. Zdaniem jednak R.S. Kaplana i D.P. Nortona prawdziwa wartość karty ujawnia się dopiero w procesie dopracowywania strategii organizacji, komunikowania jej załodze, integrowania z systemem zarządzania organizacją, a następnie monitorowania realizacji i weryfikowania [Kaplan i Norton 2001, s. 12, 37]. Ma to oczywiście związek ze wszystkimi w zasadzie funkcjami zarządzania strategicznego. W ten sposób jednocześnie ujawnia się drugi aspekt podejścia procesowego do zarządzania strategicznego z wykorzystaniem strategicznej karty wyników (poza odniesieniem karty do procesów w organizacji). Przejawia się on w systematycz-

nej realizacji, w zamkniętym cyklu, zadań należących do wymienionego wcześniej procesu. „Kluczowym elementem strategicznej karty wyników jest więc proces ciągłej weryfikacji założeń, na których opiera się strategia organizacji. Ciągłe procesy uczenia się i przepływu informacji na temat realizacji strategii [...] pozwalają eliminować błędne hipotezy oraz uaktualniać kartę tak, aby spełniała ona postawione przed nią cele” [Sierpińska 2006, s. 15].

Podobnie szeroko rozumieją strategiczną kartę wyników A. Jabłoński i M. Jabłoński [2011], autorzy jednej z najnowszych publikacji w rozważanym temacie. Wskazują przy tym na potrzebę integracji karty z określonymi koncepcjami zarządzania, przede wszystkim z analizą strategiczną i formułowaniem strategii, zarządzaniem ryzykiem, zarządzaniem wartością organizacji, kontrolą i controllingiem, zarządzaniem innowacjami oraz koncepcją zarządzania uwzględniającą społeczną odpowiedzialność biznesu. Twierdzą, że rozważana karta pozwala scalać te koncepcje zarządzania, stając się w ten sposób skutecznym narzędziem ich łącznej implementacji. Jednocześnie charakterystyka wymienionych koncepcji zarządzania w kontekście związków ze strategiczną kartą wyników ułatwia zrozumienie całego procesu zarządzania strategicznego z uwzględnieniem karty.

### 8.3. Formułowanie strategicznej karty wyników

Uzyskiwanie strategicznej karty wyników stanowi proces składający się z kolejno po sobie następujących etapów prac, które obejmują:

- opracowanie tzw. mapy strategii organizacji,
- przypisanie mierników oceny do celów strategicznych organizacji,
- opracowanie słownika mierników oceny,
- określenie zadań strategicznych organizacji.

Mapa strategii organizacji stanowi pierwszy i najistotniejszy etap formułowania strategicznej karty wyników. Na jej opracowanie składa się określenie celów strategicznych organizacji z jednoczesnym zobrazowaniem związków przyczynowo-skutkowych między nimi. Chodzi o powiązanie celów strategicznych zarówno między poszczególnymi perspektywami, jak i wewnątrz nich. Z tego punktu widzenia mapa strategii to faktycznie mapa celów strategicznych organizacji wraz z zależnościami (relacjami) między nimi. Zawiera ona jednocześnie zbiór hipotez strategicznych zakładających, że osiągnięcie jednego celu (przyczyna) spowoduje osiągnięcie innego celu jako skutku. Hipotezy te powinno się tworzyć od perspektywy finansowej, ale ich czytanie należy zaczynać od perspektywy uczenia się i rozwoju. Ogólnie wyrażane zależności między perspektywami, składające się na owe hipotezy, można sformułować następująco:

1. Jeżeli będziemy posiadali odpowiednie zasoby, infrastrukturę oraz zdolność organizacji do rozwoju i uczenia się (perspektywa rozwoju i uczenia się), to potrafimy właściwie realizować procesy wewnętrzne (perspektywa procesów wewnętrznych).

2. Produkty o wysokiej jakości, jako rezultat właściwej realizacji procesów wewnętrznych, sprawiają, że nasi klienci będą zadowoleni (perspektywa klienta).

3. Satysfakcja klientów, będąca wynikiem zaoferowania im wysokiej wartości, przyczyni się do osiągnięcia sukcesu finansowego (perspektywa finansów).

Wymienionego rodzaju hipotezy (składają się na nie zależności między przyjętymi celami strategicznymi) wymagają weryfikacji w procesie realizacji strategii. „W ten sposób dokonuje się mechanizm strategicznego uczenia się i ulega domknięciu tzw. Koło Deminga, nazywane również cyklem PDCA (zaplanuj – wykonaj – sprawdź – doskonal). Dzięki mechanizmowi strategicznego uczenia się, bazującemu na testowaniu hipotez, menedżerowie mogą eliminować cele, których osiągnięcie nie wpłynęło pozytywnie na osiągnięcie innych celów, a koncentrować swoją uwagę na obszarach dowodzących pozytywną synergię z pozostałymi celami” [Pietrzak 2006a, s. 22]. Mapa strategii jako podstawa strategicznej karty wyników jest zatem weryfikowana w procesie zarządzania strategicznego.

Jeżeli chodzi o samo określanie celów strategicznych organizacji, to – zgodnie z tym, co już stwierdzono wcześniej – należy rozpoczynać je od perspektywy finansów. Cele finansowe stanowią bowiem punkt odniesienia dla określania celów w pozostałych perspektywach strategicznej karty wyników. Są one zapisem oczekiwań właścicieli organizacji, jej udziałowców i akcjonariuszy, nastawionych najczęściej na pomnażanie kapitału.

Cele finansowe organizacji (odnoszące się najczęściej do zysku operacyjnego, stopy zwrotu z zaangażowanego kapitału, a także ekonomicznej wartości dodanej) mogą zmieniać się w kolejnych fazach cyklu życia organizacji. Upraszczając nieco problem, można jednak wskazać uniwersalne cele finansowe, występujące w każdej fazie cyklu życia organizacji. R.S. Kaplan i D.P. Norton [2001, s. 61–69] dzielą je na trzy grupy i zaliczają do nich:

- wzrost przychodów i poprawę ich struktury,
- zmniejszanie kosztów i zwiększanie wydajności,
- zwiększanie stopnia wykorzystania aktywów i osiąganie na odpowiednim poziomie efektywności inwestycji.

Ci sami autorzy wymieniają również cele szczegółowe w ramach każdej z grup celów finansowych organizacji. I tak wymagany wzrost przychodów i poprawę ich struktury proponują uzyskiwać przykładowo w wyniku rozszerzania oferty produktów, pozyskiwania nowych klientów i rynków, zmiany cen produktów oraz zmiany struktury produktów zorientowanej na zwiększanie wartości dodanej. Zmniejszanie kosztów – dotyczące zarówno kosztów bezpośrednich produktów, jak i kosztów pośrednich – wymaga zmniejszania jednostkowego kosztu pracy lub produktu pracy, zwiększanie natomiast wydajności powinno wiązać się ze zwiększaniem stopnia wy-

korzystania zasobów. I wreszcie zwiększanie stopnia wykorzystania aktywów może się odbywać w rezultacie zmniejszania poziomu kapitału obrotowego niezbędnego przy danej skali i strukturze działalności, zwiększania stopnia wykorzystania majątku trwałego (przez obmyślanie nowych zastosowań zasobów, których potencjał nie jest w pełni wykorzystywany), pełniejszego wykorzystywania nieużywanych zasobów oraz pozbywania się aktywów nieprzynoszących odpowiedniego zwrotu. Osiągnięcie zaś na odpowiednim poziomie efektywności inwestycji powinno być skutkiem zwiększenia efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych i przyspieszania procesu inwestycyjnego.

Cele w perspektywie klienta należy odnosić do klientów, których organizacja zamierza obsługiwać, i segmentów rynku, gdzie zamierza ona działać. Grupa tych celów, dotycząca w zasadzie wszystkich typów organizacji, obejmuje [Kaplan i Norton 2001, s. 42, 71–94]:

- zwiększanie satysfakcji klientów,
- utrzymywanie dotychczasowych klientów,
- zdobywanie nowych klientów,
- zwiększanie udziału w rynku,
- wzrost rentowności klientów.

Wymienione cele nie są w pełni niezależne od siebie, lecz tworzą łańcuch relacji przyczynowo-skutkowych. Poziom satysfakcji klientów determinuje możliwość utrzymania dotychczasowych klientów i zdobycia nowych oraz wpływa na ich rentowność. Z kolei zarówno możliwość utrzymania dotychczasowych klientów, jak i zdobycia nowych ma związek z udziałem w rynku i rentownością klientów. Niezbędne jest uwzględnianie wszystkich wymienionych celów, gdyż tylko wówczas można całościowo ocenić perspektywę klienta, poznając nie tylko skutki, lecz także przyczyny. Należy jednak dodać, że na wartości wyszczególnionych celów w rozważanej perspektywie (jako należące do zmiennych zależnych) ma wpływ wartość oferowana przez organizację klientowi. Stanowi ona korzyść oferowaną klientowi, aby zapewnić osiągnięcie na odpowiednim poziomie celów organizacji. Wspomniani autorzy wyróżniają pewne atrybuty mające związek z wartością oferowaną klientowi i wspólne dla wszystkich organizacji. Stanowią je:

- cechy produktu,
- relacje z klientami,
- wizerunek i reputacja organizacji.

Na cechy produktu składają się: jego funkcjonalność, jakość i cena. Relacje z klientami wiążą się z dostarczaniem produktu klientowi z uwzględnieniem czasu realizacji zamówienia, terminowością dostawy oraz oceną kontaktów handlowych klientów z organizacją. Wizerunek i reputację kształtuje wiele czynników niematerialnych przyciągających klienta do organizacji.

Cele aktualne w perspektywie procesów wewnętrznych mają związek z kreowaniem wartości dla klienta, a za jej pośrednictwem ze spełnianiem oczekiwań finanso-

wych właścicieli organizacji, jej udziałowców i akcjonariuszy. Dotyczą one przede wszystkim tych procesów wewnętrznych, które będą miały największy wpływ na wartość oferowaną klientowi, a w rezultacie na wyniki finansowe organizacji. Proponuje się je odnosić do całego łańcucha tworzenia wartości, począwszy od procesów innowacyjnych, przez procesy operacyjne, a skończywszy na procesach obsługi posprzedażowej [Kaplan i Norton 2001, s. 43–44, 95–121]. Procesy innowacyjne w tym przypadku obejmują identyfikację obecnych i przyszłych potrzeb klienta, określanie rynku docelowego oraz projektowanie i doskonalenie produktów zaspokajających owe potrzeby. Na procesy operacyjne składa się wytwarzanie produktów i dostarczanie ich klientom. Procesy obsługi posprzedażowej polegają na świadczeniu usług dodających wartość do sprzedawanych klientom produktów. W odniesieniu do każdego z wymienionych rodzajów procesów wewnętrznych cele można i należy formułować oddzielnie. Najistotniejsze z nich związane z procesami innowacyjnymi dotyczą zwiększania udziału w rynku nowych i doskonalonych produktów, zwiększania możliwości realizacyjnych tych procesów i skracania czasu ich trwania. Cele natomiast odnoszące się do procesów operacyjnych i procesów obsługi posprzedażowej w sensie ogólnym mogą być zbieżne i obejmować skracanie czasu trwania, zwiększanie jakości i zmniejszanie kosztów wymienionych procesów.

Cele określone w perspektywie rozwoju i uczenia się odnoszą się – w sensie ogólnym – do oceny i doskonalenia zasobów niezbędnych w procesie realizacji zadań strategicznych, szczególnie związanych z perspektywą procesów wewnętrznych i klienta. R.S. Kaplan i D.P. Norton [2001, s. 44–45, 122–138] dzielą je na dwie grupy: grupę celów podstawowych, bezpośrednio określających potencjał rozwoju i uczenia się organizacji, oraz grupę celów specyficznych (pomocniczych), warunkujących czy stwarzających możliwości osiągnięcia celów podstawowych. Cele podstawowe dotyczą potencjału kadrowego i obejmują:

- zwiększanie stopnia satysfakcji pracowników, związanej z wykonywaną pracą,
- zmniejszanie skali rotacji pracowników,
- zwiększanie poziomu wydajności pracowników.

Przy tym stopień satysfakcji pracowników wpływa na skalę ich rotacji i poziom wydajności. Oba zaś te czynniki rzutują na wyniki uzyskiwane przez organizację. Z kolei na cele specyficzne – jako na cele pośrednie – składa się:

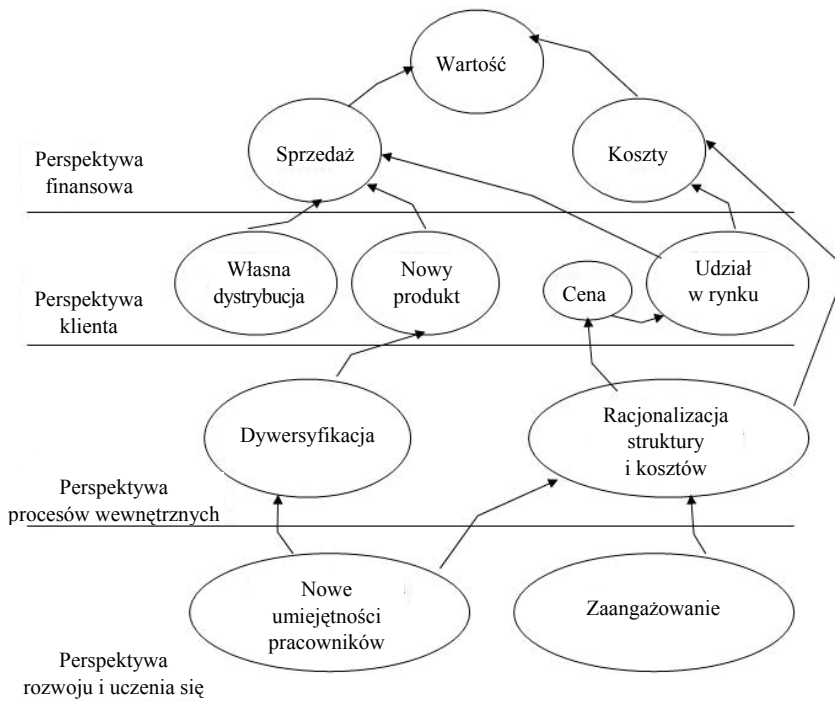
- podnoszenie poziomu kwalifikacji pracowników,
- zwiększanie możliwości systemów informacyjnych,
- zwiększanie poziomu motywacji, decentralizacji i zbieżności celów indywidualnych pracowników z celami organizacji.

Poziom kwalifikacji pracowników ma związek z zakresem nowych umiejętności, niezbędnych z punktu widzenia realizacji zadań strategicznych w perspektywie klienta i procesów wewnętrznych, a w rezultacie z zakresem szkoleń pracowników. Możliwości systemów informacyjnych determinują ilość i jakość informacji dotyczących klientów, procesów wewnętrznych oraz finansowych skutków decyzji w wymienio-



nych perspektywach. Wreszcie poziom motywacji, decentralizacji i zbieżności celów indywidualnych pracowników z celami organizacji należy odnosić do zaangażowania pracowników, stopnia powiązania celów cząstkowych (indywidualnych pracowników i komórek organizacyjnych) oraz systemu motywacyjnego z celami organizacji jako całości, a także do efektywności zespołów pracowniczych.

Sformułowane cele strategiczne w poszczególnych perspektywach strategicznej karty wyników stanowią podstawę określania związków przyczynowo-skutkowych między nimi. W ten sposób uzyskuje się mapę strategii organizacji. Przykład takiej mapy zobrazowano na rys. 8.2.



Rys. 8.2. Przykładowa mapa strategii organizacji [Babińska 2006a, s. 33]

W przedstawionym ujęciu cele strategiczne organizacji wyrażają jedynie ogólnie określone kierunki zmian – wzrostu lub ograniczania się – w poszczególnych perspektywach strategicznej karty wyników. Z tego względu celom tym należy przypisywać mierniki oceny jako wskaźniki służące do wyrażania w sposób mierzalny celów strategicznych w procesie ich formułowania oraz oceny stopnia osiągnięcia w fazie realizacji zadań strategicznych. Dzięki miernikom oceny można właśnie stwierdzić, co zamierza się osiągnąć w każdej perspektywie karty wyników i czy

wstępnie przyjęte wartości w ramach nich faktycznie osiąga się w toku wykonywania działań bieżących.

Strategiczna karta wyników opisuje zatem strategię organizacji za pośrednictwem dwojakiego rodzaju mierników oceny: mierników strategicznych (przyszłego sukcesu) i mierników diagnostycznych (osiągania celów), ujętych razem – z uwzględnieniem każdego celu – w serię zależności przyczynowo-skutkowych. Za pośrednictwem mierników przyszłego sukcesu jako wskaźników przyszłości sygnalizuje się uczestnikom organizacji, co powinno się wykonywać dzisiaj, by kreować przyszłą wartość. Z uwzględnieniem natomiast mierników osiagania celów, które stanowią wskaźniki przeszłości, przekłada się wartości docelowe na wartości bieżące, związane z realizacją działań bieżących, i odpowiada na pytanie, czy prowadzą one do osiągnięcia pożądaných wyników. Jednocześnie zarówno mierniki przyszłego sukcesu, jak i osiagania celów należy ujmować w całej karcie (a więc biorąc pod uwagę wszystkie jej perspektywy oraz wszystkie zależności między perspektywami i wewnątrz nich) również w łańcuchach związków przyczynowo-skutkowych [Kaplan i Norton 2001, s. 151–153, 155].

Kwestią, która wymaga rozstrzygnięcia w ramach strategicznej karty wyników, jest liczba przyjmowanych mierników oceny. Wspomniani autorzy sugerują, co potwierdza też M. Sierpińska [2006, s. 19], że nie powinno ich być więcej niż 25. Zbyt duża liczba mierników oceny może sprawić trudności w ich powiązaniu z sobą oraz w śledzeniu, z ich uwzględnieniem, postępów w realizacji strategii. Dodatkowo zakłada się, że w procesie doboru mierników oceny należy przyjmować określone kryteria. Stanowią je: dopasowanie do celu, dostępność danych, mierzalność poziomu osiągnięcia, zrozumiałość [Pietrzak 2006b, s. 18].

W przypadku mierników oceny, odpowiadających celom strategicznym określonym w strategicznej karcie wyników, proponuje się opracować tzw. słownik mierników oceny. Powinien on zawierać szczegółową charakterystykę każdego miernika oceny, a w szczególności jego symbol, nazwę, perspektywę, do której należy, odpowiadający mu cel strategiczny, wyjaśnienie istoty, formułę obliczania i jednostkę miary. Oprócz tych informacji w słowniku wskazane jest przytoczenie częstotliwości obliczania wartości mierników oceny, źródła danych niezbędnych w tym celu, kolekcjonera (właściciela) tych danych wraz z jednostką organizacyjną, gdzie ów kolekcjoner należy i nazwiska osób odpowiedzialnych za obliczanie wartości mierników oceny. W ten sposób przyjęte mierniki oceny będą jednoznacznie określone i w pełni zrozumiałe.

Po opracowaniu słownika mierników oceny należy określić ich wartości docelowe oraz ewentualnie wartości pośrednie (mogą one również stanowić element słownika), służące ocenie stopnia przybliżania się do wartości docelowych, a więc odwzorowujące skuteczność realizacji strategii. Dodatkowo niezbędne jest przyjęcie terminów osiagania owych wartości docelowych i pośrednich.

Końcowy etap formułowania strategicznej karty wyników stanowi określanie zadań (programów, przedsięwzięć, inicjatyw) strategicznych organizacji, służących osiągnięciu jej celów w zakresie rozwoju. Podstawą w tym względzie jest przegląd aktualnie realizowanych zadań strategicznych z punktu widzenia przyczyniania się do osiągnięcia celów wymienionego rodzaju. Być może przyjęte do tej pory programy strategiczne są wystarczające w omawianym względzie, należy to wnikliwie ocenić. Jeżeli jednak okaże się, że nie, to za niezbędne można uznać rozważenie bądź nowych programów ciągłego doskonalenia różnych procesów lub obszarów działalności organizacji, bądź przedsięwzięć nakierowanych na radykalne ich zmiany, a więc wymagających redefinicji lub transformacji działalności organizacji. Wskazane przy tym jest poszukiwanie takich przedsięwzięć strategicznych, możliwych do podjęcia w różnych obszarach działalności, które stwarzałyby jednocześnie podstawę do współdziałania wewnętrznych jednostek organizacyjnych uczestniczących w ich realizacji. Dotyczy to przykładowo dzielenia się doświadczeniami w zakresie stosowania takich samych lub podobnych technologii, podejmowania działań marketingowych adresowanych do wspólnych klientów, korzystania z tych samych kanałów dystrybucji itp. Rezultatem owego współdziałania mogą być dodatkowe efekty – efekty synergiczne. Rozważenia wymaga także celowość podjęcia przedsięwzięć inwestycyjnych w związku z przyjętymi zadaniami strategicznymi. Ostatnim wreszcie zagadnieniem w ramach omawianego etapu formułowania strategicznej karty wyników jest opracowanie planów w zakresie rozwoju jako dokumentów określających sposób realizacji przyjętych zadań strategicznych w czasie. W planach tych powinno się również uwzględnić realizację przedsięwzięć inwestycyjnych. Niezbędny jest także przydział zasobów w związku z realizacją zadań strategicznych oraz opracowanie tego samego rodzaju budżetów stanowiących narzędzia badania realności rzeczowych planów strategicznych.

## 8.4. Wdrażanie strategicznej karty wyników

Proces wdrażania strategicznej karty wyników jest związany, mówiąc ściślej, z wdrażaniem strategii organizacji z uwzględnieniem tej karty. Jako zagadnienie złożone obejmuje następujące etapy:

- określenie celów wdrażania strategicznej karty wyników,
- powołanie zespołu odpowiedzialnego za wdrożenie strategicznej karty wyników,
- sformułowanie strategicznej karty wyników,
- zakomunikowanie strategicznej karty wyników pracownikom oraz jej przełożenie na postać operacyjną,

- dostosowanie istniejącego w organizacji systemu zarządzania do wymagań strategicznej karty wyników.

Taka właśnie procedura wdrażania strategicznej karty wyników jest zbieżna z propozycją R.S. Kaplana i D.P. Nortona [2001; 2002]. Zawiera ona w sobie również zasadnicze warunki wdrażania karty.

Punktem wyjścia w procesie wdrażania strategicznej karty wyników jest określenie celów, które zamierza się osiągnąć w wyniku owego wdrażania. W szczególności chodzi o wskazanie korzyści możliwych do uzyskania jako rezultatu wdrożenia opracowanej karty. Korzyści te stanowią pochodną formalizacji procesu wdrażania, a następnie monitorowania realizacji, strategii organizacji na podstawie karty. Określenie celów w omawianym względzie powinno być w gestii kierownictwa naczelnego organizacji.

Do kierownictwa naczelnego organizacji powinno też należeć powołanie zespołu odpowiedzialnego za wdrożenie strategicznej karty wyników, a w następstwie za monitorowanie realizacji strategii z wykorzystaniem tej karty. Wydaje się, że zadania związane z wdrażaniem karty można powierzyć stanowisku służbowemu albo komórce organizacyjnej, istniejącym w organizacji i powołanym do realizacji zadań strategicznych organizacji w ogóle. Takie rozwiązanie byłoby w pełni aktualne w dużych organizacjach. W małych i średnich, w których nie powołano do życia odrębnych wewnętrznych jednostek organizacyjnych w celu realizacji zadań strategicznych, zasadne wydaje się wyznaczenie lidera odpowiedzialnego za wdrożenie karty. Liderem tym powinna być osoba o dużym autorytecie, posiadająca znajomość pełnego przekroju najistotniejszych zagadnień zarządzania w ogóle, w tym w szczególności zarządzania strategicznego. Może nim być przykładowo ta osoba, którą już powołano do koordynacji realizacji zadań zarządzania strategicznego organizacji w formie nieinstytucjonalnej (z łączeniem zadań koordynacyjnych w wymienionym względzie z tymi pierwotnie określonymi zadaniami, do których realizacji stanowisko wyodrębniono). Ow lider pogłębia lub przyswaja sobie szczegółową wiedzę na temat karty, co jest aktualne również we wcześniej wymienionej formie organizacyjnej, a następnie przeskala w tym zakresie kadrę kierowniczą organizacji. Stanowi to istotny warunek właściwej realizacji zadań wdrażania karty oraz w dalszym etapie monitorowania z jej wykorzystaniem realizacji strategii organizacji. Wydaje się, że taki był zamysł autorów strategicznej karty wyników.

Zakres zadań formułowania strategicznej karty wyników, jako kolejnego etapu jej wdrażania, przedstawiono wcześniej. Autorzy karty proponują dodatkowo poprzedzić te zadania uaktualnieniem lub redefinicją przyjętej strategii i nawet wizji organizacji (na podstawie określonych szans i zagrożeń płynących z otoczenia oraz mocnych i słabych stron organizacji), a zakończyć opracowaniem broszury informacyjnej kierowanej do wszystkich pracowników. W realizacji zadań omawianego etapu powinno uczestniczyć również kierownictwo naczelnego organizacji oraz ewentualnie kierownicy poszczególnych działów organizacji.

W czwartym etapie wdrażania strategicznej karty wyników następuje zakomunikowanie samej strategii organizacji oraz postaci opracowanej karty (za pośrednictwem

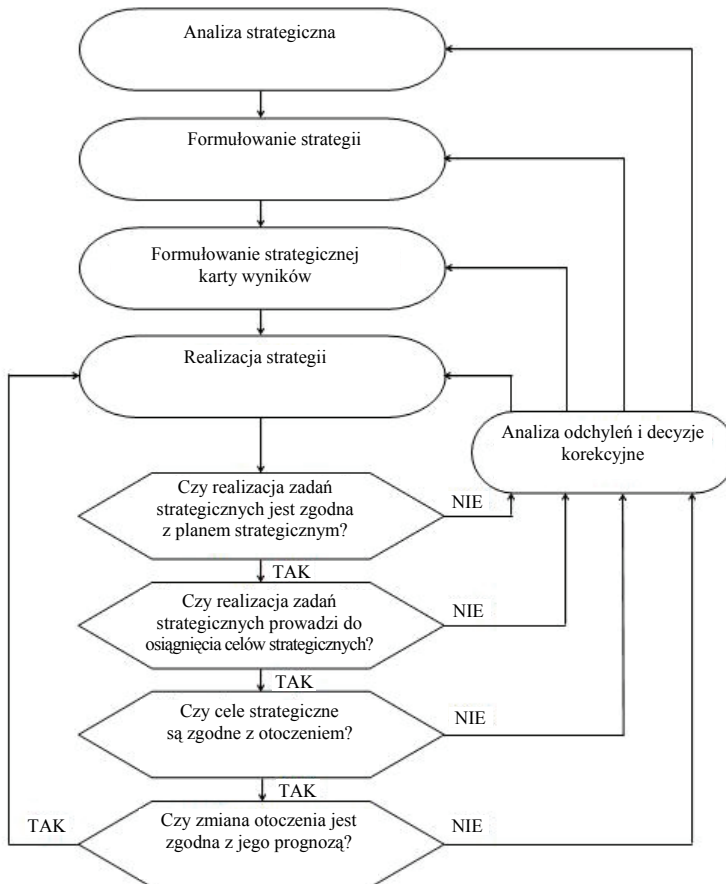
wspomnianej broszury informacyjnej) pracownikom. W tym względzie należy czynić wiele starań w celu pełnego wyjaśnienia zarówno strategii, jak i idei karty jako istotnego warunku pełnego utożsamiania się pracowników z koncepcją rozwoju organizacji. Stanowi to podstawę właściwej realizacji strategii z wykorzystaniem karty. Jednocześnie na omawianym etapie przekłada się kartę na jej postać operacyjną. Oznacza to dekompozycję celów strategicznych, wartości przyjętych w ich ramach mierników oceny oraz zadań strategicznych – w odniesieniu do każdej perspektywy karty – na odpowiadające im kategorie operacyjne skutkujące ostatecznie realizacją działań bieżących prowadzących do osiągnięcia celów organizacji w zakresie rozwoju. W rezultacie zostają opracowane plany operacyjne wraz z alokacją zasobów oraz budżetami operacyjnymi i finansowymi, czyniącymi te plany realnymi. W wymieniony proces powinno angażować się pracowników, gdyż daje to dodatkową możliwość uczenia się pracowników oraz oceny i doskonalenia proponowanej strategicznej karty wyników.

Ostatni etap wdrażania strategicznej karty wyników stanowi dostosowanie istniejącego w organizacji systemu zarządzania do wymagań karty. Oznacza to zintegrowanie z nią ogólnych rozwiązań zarządzania operacyjnego, jak i szczegółowych rozwiązań w zakresie systemów wspomagających zarządzanie, a dotyczących przede wszystkim zarządzania procesowego, zarządzania wiedzą czy zarządzania projektami. Pierwsze dwa systemy odpowiadają wprost – występującym pod taką lub podobną nazwą – perspektywom strategicznej karty wyników, trzeci zaś system ma związek z każdą perspektywą karty. Dostosowania do użytecznej postaci karty wymaga też system zasilania jej w informacje. Ma to związek z możliwością gromadzenia danych niezbędnych do określania wartości mierników oceny, przyjmowanych w perspektywach karty, zarówno na etapie jej wdrażania, jak i realizacji. Odrębny problem stanowi zaprojektowanie nowego systemu motywowania pracowników, w pełni dostosowanego do struktury karty i decydującego w dużej mierze o powodzeniu realizacji strategii organizacji. Związek strategicznej karty wyników z systemem planowania i budżetowania jest w pełni oczywisty. Zagadnienia należące do ostatniego etapu wdrażania strategicznej karty wyników powinny być w gestii odpowiadających im służb z większym lub mniejszym udziałem kierownictwa naczelnego organizacji i ewentualnie rady pracowniczej/nadzorczej. Po tym etapie następuje realizacja strategii i monitorowanie tej realizacji.

## **8.5. Monitorowanie realizacji strategii organizacji na podstawie strategicznej karty wyników**

Wdrożona strategiczna karta wyników stanowi podstawę realizacji strategii organizacji. Postępy zaś realizacji strategii wymagają systematycznego monitorowania rozumianego jako funkcja pomiarowo-kontrolna i transmisyjna na potrzeby ste-

rowania [Stabryła 2000, s. 318]. Mówiąc ściślej, monitorowanie realizacji strategii obejmuje badanie stopnia zgodności realizacji strategii i kategorii pokrewnych z przyjętymi założeniami w tym względzie, z zamiarem – w razie niezbędności – modyfikacji czy weryfikacji tej realizacji i/lub przyjętych założeń. Bezpośrednią podstawą owego badania są tak naprawdę plany strategiczne, odwzorowujące sposób realizacji strategii w czasie i stanowiące wzorce odniesienia jako założenia, im przeciwstawia się stany osiągnięte i przewidywane do osiągnięcia w procesie realizacji strategii. Kategorie pokrewne, o których również mowa, dotyczą otoczenia organizacji – jego prognozy i faktycznej zmiany. Modyfikacji lub weryfikacji w procesie monitorowania realizacji strategii może podlegać zarówno sposób jej realizacji i/lub prognoza otoczenia, jak i przyjęte założenia. Tak rozumiane monitorowanie realizacji strategii organizacji zawiera się w kontroli strategicznej i służy



Rys. 8.3. Schemat ideowy monitorowania realizacji strategii organizacji z uwzględnieniem strategicznej karty wyników; opracowanie własne

sterowaniu strategicznemu, rozumianemu, najogólniej biorąc, jako reagowanie na pojawiające się i przewidywane odchylenia w omawianym względzie. Cechą omawianego monitorowania realizacji strategii organizacji jest zatem badanie odchyleń będących treścią tego zagadnienia, nie tylko w odniesieniu do przeszłości, lecz także do przyszłości, czyli tych odchyleń, które dopiero mogą wystąpić. Schemat ideowy monitorowania realizacji strategii organizacji, z uwzględnieniem strategicznej karty wyników i z ogólnie ujętym sterowaniem, przedstawiono na rys. 8.3.

Punktem wyjścia proponowanego ujęcia monitorowania realizacji strategii z uwzględnieniem strategicznej karty wyników jest sformułowana strategia organizacji. Otrzymuje się ją w wyniku systemowo przeprowadzonej analizy strategicznej, odniesionej zarówno do otoczenia, jak i organizacji. Przyjęta następnie strategiczna karta wyników stanowi wyraz konkretyzacji strategii organizacji. Właśnie plan strategiczny, otrzymany na podstawie owej karty, i wyniki realizacji strategii pozwalają formułować w procesie jej realizacji cztery rodzaje pytań aktualnych w odniesieniu do każdej perspektywy karty i między perspektywami.

Pierwsze pytanie, zadawane najczęściej (w najkrótszym cyklu kontrolnym), sprowadza się do stwierdzenia, czy realizacja zadań strategicznych jest zgodna z przyjętym planem strategicznym i dotyczy działań operacyjnych wyodrębnionych w ramach zadań strategicznych i przyjętych jako środki do osiągnięcia celów operacyjnych organizacji. Odnosi się ono też do przeszłości. Odchylenia realizacji działań operacyjnych od wzorca wynikającego z planu operacyjnego należy oceniać negatywnie. Stanowi to podstawę analizy odchyleń i podjęcia decyzji korekcyjnych, w celu sprowadzenia realizacji do zgodności z planem.

Wszystkie kolejne pytania są bardziej istotne i odnoszą się już do przyszłości. W początkowym chodzi o ustalenie, czy realizacja zadań strategicznych prowadzi do osiągnięcia celów strategicznych. Może się bowiem okazać, że owa realizacja jest zgodna z planem strategicznym, ale nie skutkuje osiągnięciem celów w zakresie rozwoju. Oznacza to, że hipotezy przyjęte w ramach strategicznej karty wyników jako związki przyczynowo-skutkowe są niepoprawne albo może nawet nieaktualne w warunkach szybko zmieniającego się otoczenia. Przykładowo, przyjęta koncepcja kształcenia pracowników w organizacji nie prowadzi do zakładanego podniesienia poziomu ich wiedzy i umiejętności, założenia realizacji procesów wewnętrznych nie pozwalają uzyskać wymaganej jakości produktów, przyjęta wartość oferowana klientom nie rodzi pełnego ich zadowolenia i wreszcie zakładany poziom sprzedaży i cen nie przyczynia się do zagwarantowania właściwych wyników finansowych. Wymienione zależności przyczynowo-skutkowe między zadaniami a celami strategicznymi przekładają się na podobne relacje między celami należącymi do poszczególnych perspektyw strategicznej karty wyników. W odniesieniu do podanego przykładu: zbyt niski poziom wiedzy i umiejętności pracowników nie pozwala uzyskać wymaganej jakości produktów, niedostatek jakości produktów nie rodzi pełnego zadowolenia klientów i wreszcie ów poziom zadowolenia klientów skutkuje niskimi wyni-

kami finansowymi. W wyniku analizy wymienionego typu zależności należy podjąć odpowiednie decyzje korekcyjne ich dotyczące, co powinno prowadzić do rekonstrukcji karty.

Negatywna odpowiedź na przedstawiony rodzaj pytań wymaga (niezależnie od podjęcia określonych działań zaradczych związanych bezpośrednio z tą kategorią pytań) zbadania zgodności przyjętych celów strategicznych z otoczeniem. Może się bowiem okazać, że przyjęte zadania strategiczne są zgodne z uprzednio postawionymi celami w zakresie rozwoju, ale te drugie nie odpowiadają wymaganiom otoczenia. Choć przyjęte w najlepszej wierze i na podstawie najpełniejszych dostępnych informacji mogą być już niewłaściwe lub nieaktualne w warunkach szybko zmieniającego się otoczenia [Kaplan i Norton 2001, s. 224]. Konieczna jest zatem analiza zaistniałych rozbieżności i podjęcie odpowiednich decyzji korekcyjnych, co jednocześnie oznacza powrót do formułowania strategii organizacji, ściślej mówiąc – przejście do jej zreformułowania, a następnie zrekonstruowania na tej podstawie strategicznej karty wyników.

Wreszcie ostatnie pytanie zadane w ramach monitorowania realizacji strategii na podstawie strategicznej karty wyników (wymuszone nieraz odpowiedziami na szczegółowe pytania należące do poprzedniej kategorii pytań) dotyczy zgodności faktycznej zmiany otoczenia z prognozą tej zmiany. Wszelkie prognozy mają bowiem to do siebie, że nie zawsze się sprawdzają. W rezultacie cele strategiczne, nawet w największym stopniu zgodne z prognozą otoczenia, będą nieodpowiednie. Wymaga to również analizy odchyłeń i decyzji korekcyjnych, a zatem ponowienia analizy strategicznej i powtórzenia prac związanych z formułowaniem strategii i strategicznej karty wyników.

Rezultatem nieustannego w określonym cyklu zadawania pytań wymienionego rodzaju jest proces ciągłego – strategicznego uczenia się. Dotyczy on zarówno przeszłości, jak i przyszłości. Odbywa się na zasadzie pętli pojedynczej (wykrywania błędów i dokonywania korekt, opierając się na obowiązującym w organizacji zestawie norm, procedur, wartości) i pętli podwójnej (z krytyczną oceną przyjętych w ramach wymienionych kategorii rozwiązań i ewentualnym ich zakwestionowaniu [Wróbel 2010, s. 343]. Obejmuje wszystkie perspektywy strategicznej karty wyników, „[...] wprowadza element dynamicznego myślenia o strategii, [...] umożliwia zespołowe uczenie się” [Kaplan i Norton 2001, s. 240]. Należy oczekiwać, że przyjęty tok postępowania z uwzględnieniem karty przyczyni się do większej aktualności opracowanej strategii i sukcesu organizacji.

Pozostaje jeszcze problem cyklu badania aktualności przyjętej strategii organizacji i jej realizacji. Nie jest to do końca jednoznaczne. Można przyjąć, że odpowiedzi na kolejne pytania, stawiane w trakcie monitorowania realizacji strategii, będzie się udzielało w coraz dłuższym cyklu aktualizacyjnym. O ile pytania dotyczące poprawności realizacji zadań strategicznych, a więc zorientowane na przeszłość, wymagałyby cyklu miesięcznego, to już następne – dłuższego, na przykład kwartalnego w celu badania zgodności realizacji zadań strategicznych z celami strategicznymi, półrocznego w odniesieniu do stwierdzania zgodności celów strategicznych z otoczeniem i roczne-



go w celu określania stopnia zgodności faktycznej zmiany otoczenia z jego prognozą. Elementy otoczenia nie mogą bowiem zmieniać się zbyt często.

## 8.6. Zalety i wady strategicznej karty wyników

Strategiczna karta wyników, podobnie jak i inne metody zarządzania, związana jest z określonymi zaletami i wadami. Mają one wpływ na zakres i sposób jej wdrażania.

W. Szperka wśród najistotniejszych zalet strategicznej karty wyników, tożsamyh z korzyściami uzyskanymi w wyniku jej wdrożenia, wymienia te, które świadczą w zasadzie o oryginalności metody. Zalicza do nich [Szperka 2006, s. 128]:

- doprecyzowanie strategii organizacji oraz zdefiniowane konkretnej strategii konkurencji,
- uzgodnienie priorytetów i wypracowanie konsensusu co do przyjętych celów strategicznych,
- ograniczenie liczby celów strategicznych i mierników oceny stopnia ich osiągnięcia, co ułatwia monitorowanie realizacji strategii, zbudowanie mapy strategii, która pozwala określić związki przyczynowo-skutkowe jako hipotezy między poszczególnymi celami strategicznymi,
- odciążenie kadry kierowniczej od zajmowania się sprawami bieżącymi, na rzecz zagadnień strategicznych.

Należy się zgodzić z wymienionymi zaletami strategicznej karty wyników, odnoszonymi się co prawda do przemysłu chemicznego, ale mającymi – jak się wydaje – wymiar ogólny. Dodamy jedynie jako zaletę przyjmowanie celów strategicznych i odpowiadających im mierników oceny w strategicznej karcie wyników w ramach szczególnie ważnych obszarów, nazywanych perspektywami, a dotyczących finansów, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju i uczenia się. Rozwiązania strategiczne przyjmowane w ramach tych obszarów mają bowiem szczególne znaczenie z punktu widzenia wyników możliwych do uzyskania przez organizację.

Z kolei R.S. Kaplan i D.P. Norton [2001, s. 37] jako zalety strategicznej karty wyników wymieniają również:

- możliwość przedstawienia i wyjaśnienia strategii organizacji pracownikom,
- niezbędność przyjmowania inicjatyw strategicznych odpowiadających celom strategicznym i prowadzących do ich osiągnięcia,
- łatwość powiązania celów operacyjnych i odpowiadających im zadań bieżących (komórek organizacyjnych i pracowników) z dotyczącymi ich celami i zadaniami strategicznymi,
- zasadność systematycznej, okresowej oceny stopnia realizacji strategii,
- ciągłe strategiczne uczenie się.

Do głównych natomiast wad strategicznej karty wyników można zaliczyć konieczność ścisłego zintegrowania strategicznej karty wyników wdrażanej w organizacji z istniejącymi w niej systemami zarządzania i procesami realizacyjnymi. Dotyczy to w szczególności związków z systemami planowania i budżetowania, motywowania, informacyjnym, ale również z systemami dotyczącymi zarządzania projektami, procesami, wiedzą. Brak ścisłych związków strategicznej karty wyników z wymienionymi systemami może osłabić działania i zachowanie pracowników, zgodne z intencją karty.

Można też mówić o barierach wdrażania strategicznej karty wyników. Stanowią je przede wszystkim: trudność wskazania wymiernych korzyści związanych z wdrożeniem karty, wątpliwości dotyczące zwrotu poniesionych nakładów oraz niezbędność przygotowania pracowników do wdrażania karty.

## Literatura

- BABIŃSKA K. (2006), *Monitorowanie wyników za pomocą Balanced Scorecard i narzędzi Business Intelligence*, „Controlling i Rachunkowość Zarządca”, nr 8, s. 32–35.
- BOJNOWSKA A. (2005), *Strategiczna karta wyników – istota, korzyści i wady, oprogramowanie*, w: *Problemi teorii ta metodologii buchgalters'kogo obliku, kontrolju i analizu*, Miżnarodnyj zbirnik naukovich prac, Serija: Buchgalters'kij Oblik, Kontrol i Analiz, vip. 3, red. I.V. Zamula, Žitomirs'kij derżavnij technologičnij universitet, Žitomir, s. 199–213.
- JABŁOŃSKI A., JABŁOŃSKI M. (2011), *Strategiczna karta wyników (Balanced Scorecard). Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.
- JARUGA A. (2000), *Zrównoważona karta dokonań w systemie zarządzania strategicznego*, „Controlling i Rachunkowość Zarządca”, nr 1, s. 20–24.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P. (2001), *Strategiczna karta wyników. Jak przelożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P. (2002), *Strategiczna karta wyników. Praktyka*, Wydawnictwo Centrum Informacji Menedżerów, Warszawa.
- KUBIŃSKI P. (2004), *Implementacja strategii w ujęciu funkcjonalnym i procesowym*, w: *Podęście procesowe w zarządzaniu*, t. 1, red. nauk. M. Romanowska, M. Trocki, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa, s. 175–183.
- PIETRZAK M. (2006a), *Opracowanie koncepcji biznesowej Balanced Scorecard – mapa strategii*, „Controlling i Rachunkowość Zarządca”, nr 2, s. 21–24.
- PIETRZAK M. (2006b), *Opracowanie koncepcji biznesowej Balanced Scorecard – mierniki i wartości docelowe*, „Controlling i Rachunkowość Zarządca”, nr 3, s. 18–22.
- SIERPIŃSKA M. (2006), *Strategiczna karta wyników jako narzędzie realizacji strategii podmiotów gospodarczych*, „Wiadomości Górnicze”, nr 1, s. 14–20.
- STABRYŁA A. (2000), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków.
- STEINMANN H., SCHREYÖGG G. (1992), *Zarządzanie. Postawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.

- SZPERKA W. (2006), *Balanced Scorecard w przedsiębiorstwie sektora chemicznego*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 6, s. 6–10.
- WRÓBEL P. (2010), *Koncepcja organizacji uczącej się*, w: *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, red. M. Czerna, A. Szpitter, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 342–350.

## Literatura uzupełniająca

- BRZOZOWSKI A. (2006), *Jak przełożyć Balanced Scorecard na niższe poziomy zarządzania?*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 2, s. 1–3.
- CHODYŃSKI A., JABŁOŃSKI A., JABŁOŃSKI M. (2007), *Strategiczna karta wyników (Balanced Scorecard) w implementacji założeń rozwoju organizacji*, Wydawnictwo Krakowskiej Szkoły Wyższej im. A. Frycza Modrzewskiego, Kraków.
- CYFERT S. (2005), *Koncepcja zmodyfikowanej strategicznej karty wyników*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, red. J. Skalik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, s. 406–412.
- CYFERT S., MUSZYŃSKA R. (2004), *Bariery w implementacji systemu strategicznej karty wyników*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 2, s. 18–21.
- KOWALUK P. (2009), *Mierniki w strategicznej karcie wyników*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 4, s. 33–37.
- KUBACKA-GÓRAL K. (2005), *Zarządzanie wiedzą i strategiczna karta wyników jako czynnik skuteczności zarządzania strategicznego*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, red. J. Skalik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, s. 422–431.
- RAMPERSAD H.K. (2004), *Kompleksowa karta wyników. Jak przekształcić zarządzanie, aby postępując uczyć się, osiągać uczciwe wyniki*, Agencja Wydawnicza Placed, Warszawa.
- RYŃCA R., KUCHTA D. (2007), *Zrównoważona karta wyników i zrównoważona karta działania*, *Badania Operacyjne i Decyzje*, nr 3–4, s. 93–110.
- SZYNKIEWICZ P. (2007), *Balanced Scorecard – pomiar, który motywuje. Przewodnik wdrożenia*, Akademia Zarządzania, Warszawa.
- WOŹNIAK T. (2007), *Balanced Scorecard – system zarządzania strategią*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 3, s. 39–42.

## Pytania

1. Jakie są podstawowe nieprawidłowości występujące w praktyce formułowania, wdrażania i realizacji strategii organizacji jako zasadnicze przesłanki zrodzenia się strategicznej karty wyników?
2. Co należy rozumieć pod pojęciem strategicznej karty wyników w ujęciu węższym i szerszym?
3. Jakie perspektywy i ich składowe wyróżnia się w strategicznej karcie wyników?
4. Jakie są podstawowe zależności występujące między poszczególnymi perspektywami strategicznej karty wyników?

5. Jakie wyróżnia się etapy formułowania strategicznej karty wyników?
6. Jakie etapy obejmuje proces wdrażania strategicznej karty wyników?
7. Co obejmuje monitorowanie realizacji strategii organizacji na podstawie strategicznej karty wyników?
8. Jakie można wskazać podstawowe zalety i wady strategicznej karty wyników?



stała aż do wczesnych lat 80. w sferze teorii. Dziedzina sterowania jakością znalazła natomiast zrozumienie w okupowanej przez USA i zrzuconej gospodarczo Japonii, dzięki szkoleniom Deminga i Jurana, prowadzonym dla menedżerów japońskich.

Juran [1974, s. 24–25] wiąże sterowanie jakością z przydatnością użytkową produktów. Sterujemy jakością, czyli wywieramy wpływ na wartość parametrów wyrobu. Sterowanie (*control*) jest czymś więcej niż kontrola (*inspection*), w której kładzie się nacisk na zgodność parametrów wyrobu z jego wzorcem. Koncepcja przydatności użytkowej Jurana odnosi się jednak tylko do systemu produkcyjnego. Feigenbaum w swojej teorii sterowania jakością poszedł dalej, rozszerzając działania związane ze sterowaniem jakością na cały cykl życia wyrobu, wprowadzone przy tym do literatury zostało pojęcie sprzężeń zwrotnych (*feedback*). Informacja zwrotna o przydatności użytkowej wyrobu pozwala na sterowanie, czyli wywieranie wpływu na jakość produktu w całym jego procesie wytwarzania i eksploatacji. Poszczególne etapy cyklu życia wyrobu wg Feigenbauma [1991, s. 11–12] uwzględniają następujące elementy sterowania jakością:

1. Marketing. Ustalenie poziomu jakości produktu na tle konkurencyjności wyrobów.
2. Prace rozwojowe. Opracowanie specyfikacji wyrobu i ustalenie standardu jakości.
3. Zakupy. Ocena dostawców (zawieranie kontraktów, ustalenie sposobu dostarczania materiałów).
4. Przygotowanie produkcji. Wybór technologii, maszyn i oprzyrządowania, określenie procesów produkcyjnych.
5. Produkcja. Wybór metod sterowania procesami i przepływem materiałów.
6. Testowanie wyrobów.
7. Dystrybucja i sprzedaż (pakowanie i transport, terminy dostaw, zapewnienie ciągłości sprzedaży).
8. Instalowanie i serwis techniczny (problemy eksploatacyjne u klienta, koszty użytkowania i napraw wyrobów).

Jak można zauważyć, podejście to ukierunkowane na produkt i technologię uwzględnia czynniki twarde, czyli takie, które umożliwiają wydajną, masową produkcję standardowych wyrobów.

Inne natomiast podejście do sterowania jakością (koncepcja *Quality Control*) wykształciło się w Japonii [Z. Zymonik 2006, s. 9–14]. Doświadczenia Shewharta, Deminga i Jurana w dziedzinie jakości, zapoczątkowane w praktyce amerykańskiego sektora telekomunikacyjnego (radiofonizacji) w latach 20. i 30, a także w pierwszej połowie lat 40. w przemyśle wojennym, zostały przychylnie przyjęte przez menedżerów gospodarki japońskiej. Gospodarcza rewolucja zwana w literaturze i praktyce „japońską rewolucją jakości” dała podstawy nowego podejścia do jakości, opartego na czynnikach miękkich, motywujących do doskonalenia organizacji. Podejście japońskie preferowało przede wszystkim przewagę działań prewencyjnych nad kontrolnymi.

Japończycy i ich stosunek do biznesu są w tym przypadku dowodem potwierdzającym tezę Druckera, że przetrwanie społeczeństwa jest ważniejsze od przetrwania jego organów państwowych. Dokonali bowiem wielkiej zmiany w historii cywilizacji, przyjmując po drugiej wojnie światowej do swojej gospodarki koncepcje „amerykańskie”. Na bazie rodzimej, kształtowanej przez wieki kultury i tradycji zrodził się specyficzny styl zarządzania jakością, który pozwolił Japonii przez długie lata na przewodzenie w świecie gospodarczym.

Przed drugą wojną światową napis *made in Japan* kojarzył się jeszcze z bardzo niską jakością produktów japońskich, ale już w latach 70. świat gospodarczy dowiedział się o produktach, których stosunkowo niska cena łączyła się z wysoką jakością. Takie przestawienie gospodarcze w ciągu zaledwie trzech dekad siłą rzeczy musiało mieć znamiona rewolucji. Japonia bowiem, będąc stroną pokonaną w drugiej wojnie światowej, utraciła nie tylko reputację, ale i dostęp do surowców naturalnych, na podstawie których rozwijał się jej przemysł. Ograniczoność zasobów zawsze pobudza ludzi do jak najlepszego ich wykorzystania, do zwiększania efektywności, czyli do lepszego zarządzania nimi.

Impet wysiłkom gospodarczym Japonii nadał generał Mc Arthur stojący na czele wojsk okupujących kraj. Licząc się bowiem z ewentualnymi konfliktami politycznymi na Dalekim Wschodzie, chciał zorganizować odpowiedni system informacyjny obejmujący wszystkie jednostki administracyjne kraju, do czego potrzebne mu były radioodbiorniki. Te produkowane przez Japończyków okazały się jednak nieprzydatne ze względu na ich niską niezawodność. Sprowadził więc do Japonii specjalistów z USA znających metody statystycznej kontroli jakości opracowane przez W. Shewharta w sektorze radiofonizacji. Shewhart był już wtedy znany jako autor książki *Economic Control of Quality of Manufactured Products* opublikowanej w USA w 1931 r., w której przedstawił wyniki swoich eksperymentów w Bell Telephone Laboratories. Już w 1964 r. z powodzeniem wdrożono metody statystycznej kontroli jakości w Nippon Electric Company, wykorzystujące zasadę sprzężeń zwrotnych (*feedback*) ukierunkowaną na działania prewencyjne, zapobiegające wadliwości produktów, czyli działania *ex ante*, a nie jak do tej pory bywało – *ex poste*.

## **9.2. Koncepcja Juran i Ishikawy dotycząca roli klienta w działaniach prewencyjnych**

Potędze gospodarczej Japonii przysłużył się także Juran, który został zaproszony za pośrednictwem Deminga na wykłady dotyczące zarządzania jakością. Wykłady te były prowadzone dla kierownictwa japońskich organizacji gospodarczych.

W pierwszych latach powojennych chwilowo jednostkami gospodarczymi kierowali Amerykanie jako okupanci, dopiero z czasem sytuacja uległa zmianie. Tymczasowo pozostające „bez pracy” kierownictwo przedsiębiorstw japońskich zostało niejako „zagospodarowane” przez wykłady Jurana z dziedziny zarządzania jakością. Dodatkowo jego wykłady były rozpropagowane przez radiofonizację, którą była objęta cała Japonia.

Juran był znanym specjalistą, współpracownikiem Shewharta i Deminga w sektorze amerykańskiej telefonizacji. Badacze zajmowali się wadliwością produktów tej branży. Wyniki swoich badań Juran opublikował we wspomnianej już wcześniej książce *Quality Control Handbook*, wydanej w 1951 r. Badacz ten uzmysłowił menedżerom japońskim, że w wytwarzaniu produktów najważniejszy jest klient, którego potrzeby i oczekiwania trzeba uwzględniać w strategii organizacji gospodarczych. Klient może być nie tylko zewnętrzny – do niego kierowany jest produkt finalny, lecz także wewnętrzny – zdefiniowany jako pracownik mający kontakt z jakimkolwiek procesem danej organizacji.

Na koncepcji Jurana dotyczącej klientów wewnętrznych i zewnętrznych oparł się japoński badacz Kaoru Ishikawa, który zainicjował koncepcję łańcucha powiązań klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Zaproponował mianowicie, aby każdy pracownik był uważany za klienta przez poprzedzającego go pracownika. Każdy pracownik może być też uważany za dostawcę w stosunku do kolejnego pracownika. W ten sposób tworzy się łańcuch powiązań klientów i dostawców wewnętrznych. Takiemu porządkowi stanu rzeczy przyświeca następujące rozumowanie: skoro pracownik wie, czego ma wymagać od poprzednika – dostawcy i wie, co zrobić, żeby spełnić wymagania swojego klienta wewnętrznego, nie będzie miał problemów ze spełnieniem wymagań klienta zewnętrznego. W tej sytuacji nietrudno zidentyfikować miejsce powstania niezgodności z wymaganiami jakościowymi oraz zanalizować przyczynę jej powstania.

Omawiany sposób przepływu produktu i informacji pozwala na zmniejszenie działań kontrolnych realizowanych przez specjalnych pracowników. Ich rolę może przejąć pracownik – operator w formie samokontroli. Wykorzystanie zasady sprzężenia zwrotnego (*feedback*) pozwala na zmniejszenie kosztów jakości (kosztów kontroli oraz kosztów błędów). Dodatkowo, pracownicy szybko poinformowani w drodze sprzężenia zwrotnego o rezultatach swojej pracy mogą w sposób ciągły doskonalić swoje procesy. Tworzenie produktu wysokiej jakości jest więc częścią procesu realizowanego każdego z pracowników. W takim rozumieniu jakość jest „wbudowana” w procesy i tworzona razem z produktem.

Uwzględnienie przewagi działań prewencyjnych nad kontrolnymi wymaga jednak specyficznej kultury organizacyjnej. W Japonii bezwzględną wartością było społeczeństwo, nie jednostka ludzka. Tę charakterystyczną cechę Japończyków wykorzystał Ishikawa w idei pracy zespołowej. Jego pomysłem są koła jakości (*quality circles*).



Zasady japońskiej *Total Quality* wypracowane przez ćwierć wieku, licząc od końca drugiej wojny światowej, zostały przedstawione podczas pierwszej międzynarodowej konferencji poświęconej opisanej koncepcji, mającej miejsce w 1969 r. [Wasilewski 1970; Z. Zymonik 2006]:

Zasada 1. W sterowaniu jakością jest zaangażowana cała organizacja.

Zasada 2. W działaniach związanych ze sterowaniem jakością uczestniczą wszyscy pracownicy.

Zasada 3. Naczelne kierownictwo ocenia skuteczność działań w sterowaniu jakością.

Zasada 4. Stosowane są powszechne szkolenia i treningi w zakresie sterowania jakością.

Zasada 5. W sterowaniu jakością mają szerokie zastosowanie metody statystyczne.

Zasada 6. Upowszechnia się ogólnokrajowe sterowanie jakością.

Zasady te zostały rozwinięte w koncepcjach *Total Quality Control* (TQC), a następnie w *CWQC* (*Company Wide Quality Control*) – koncepcji sterowania jakością w przekroju całej organizacji, czyli koncepcji ukierunkowanej nie na rezultaty, a na procesy. Uznano, że jakości nie można „wykontrolować”, a trzeba ją „wbudować” w procesy. Działania prewencyjne miały odąd przeważać nad kontrolnymi. Zasady QC zostały rozbudowane o następne elementy dopiero po 18 latach, w 1987 r., na sympozjum dotyczącym *Total Quality Control* (Kompleksowe Sterowanie Jakością).

Rezultatem koncepcji (amerykańskiej i japońskiej), ewoluujących prawie przez pół wieku, była koncepcja TQM. Na jej pełne ukształtowanie w końcowych latach 80. miały wpływ, jak już wspomniano wcześniej, charakterystyczne style zarządzania gospodarek: europejskiej, amerykańskiej i japońskiej oparte na filozofiach Wschodu i Zachodu.

### 9.3. Istota TQM

Lesław Wasilewski [1998, s. 2] tak zdefiniował TQM: „[...] jest to filozofia zarządzania, stosowana przy prowadzeniu wszystkich przedsięwzięć i procesów przedsiębiorstwa na zasadach przywódczej roli kierownictwa w organizacji, w której każdy pracownik współpracuje z zespołem ze swego środowiska pracy, stosując narzędzia ciągłej poprawy spełniania lub przekroczenia oczekiwań klienta, celem osiągnięcia przez firmę takich korzyści, jak:

- zwiększenie wiarygodności organizacji na rynku oraz wzrost zaufania klientów, ich przywiązania do organizacji,
- zwiększenie sprzedaży,
- obniżenie kosztów nietworzących wartości dodanej,

- wzrost zaufania pracowników do systemu zarządzania organizacją i zwiększenie produktywności przez wykorzystanie ich przywiązania do organizacji i ich inwencji w poprawę cykli, kosztów i parametrów przebiegu procesów”.

W nazwie koncepcji można rozróżnić trzy aspekty odnoszące się do poszczególnych słów:

1. Total:

- włączenie do działań projakościowych wszystkich obszarów i poziomów organizacji,
- orientacja na klienta (klient jako partner, a nawet współtwórca, lojalność klienta),
- orientacja na pracowników (włączenie do tworzenia jakości wszystkich pracowników, uwzględnienie w ich poczynaniach satysfakcji z pracy),
- orientacja na społeczeństwo (dialog i tworzenie miejsc pracy, odpowiedzialność społeczna).

2. Quality:

- jakość pracy (orientacja na działanie/czynność, możliwość współdziałania, podnoszenie kwalifikacji, współpraca, kształtowanie kultury pracy),
- jakość procesów (wylimowanie czynników niesterowalnych),
- jakość produktu (elementy *input-output*),
- jakość zarządzania organizacją.

3. Management:

- jakość kierowania organizacją (kompetencje),
- polityka i cele jakości,
- zdolność do uczenia się.

Realizacja koncepcji TQM jest oparta na pewnym zbiorze reguł i zasad, które są szeroko omawiane i przedstawiane w literaturze przedmiotu przez takie autorytety w dziedzinie jakości, jak np. Deming [1982], Ishikawa [1983], Oakland [1992], znaleźć je również można w innych bardzo licznych publikacjach zagranicznych i polskich. Różnice w opisie tych zasad nie są wielkie. W ujęciu modelowym można ten zbiór zasad TQM ująć następująco [Zymonik i Zymonik 1994, s. 7]:

1. Przedsiębiorstwo powinno być tak zarządzane, aby klient był w pełni zadowolony, i to w dłuższym czasie, z zakupionych wyrobów i świadczonych usług.

2. Zarządzanie z uwzględnieniem klienta oznacza strategiczne i systematyczne podejście do ciągłego doskonalenia jakości.

3. Proces doskonalenia jakości powinien uwzględnić uczestnictwo i odpowiedzialność wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, poczynając od naczelnego kierownictwa, a kończąc na praktykantach i uczniach.

4. Każdy pracownik w przedsiębiorstwie ma swojego klienta i dostawcę wewnętrznego.

5. Najważniejszym źródłem poprawy jakości jest twórcza praca i głęboka wiedza zdobyta przez szkolenia i treningi.

6. Praca twórcza wymaga znajomości metod i technik doskonalenia jakości.

7. Każde zadanie pracownik powinien umieć wykonać już za pierwszym razem, gdyż tylko wtedy nie ma marnotrawstwa zasobów, przez co zwiększa się zarówno skuteczność zadania, jak i jego efektywność.

8. Przedsiębiorstwo powinno być traktowane jako zbiór procesów, które powinny być nie tylko zidentyfikowane, lecz także zanalizowane i mierzone w celu doskonalenia.

9. Działania muszą być ukierunkowane na niedopuszczenie do powstania błędów, a przyczyny wadliwości powinny być systematycznie analizowane; prewencja powinna przeważać nad kontrolą.

10. Koncepcja TQM powinna być wspomagana przez systemy jakości takie, jak np. międzynarodowe normy ISO serii 9000 czy sektorowe standardy.

Podstawą wymienionych zasad jest cykl ciągłego doskonalenia (PDCA) Shewharta–Deminga. Najważniejsze przesłanie wynikające z koncepcji TQM można sprowadzić do następującego stwierdzenia: jakość produktów wytwarzanych przez daną organizację jest pochodną jakości jej systemu zarządzania (w tym jakości planowania, organizowania, motywowania i kontroli). Jeśli produkty wykazują niezgodności lub wady, to system zarządzania organizacji jest niesprawny, nieskuteczny i występują w nim istotne mankamenty. Im lepiej zarządzana jest organizacja, tym mniejsze prawdopodobieństwo popełnienia błędów na kolejnych etapach realizacji wyrobu.

#### 9.4. Modele biznesu Shewharta i Deminga w TQM

Za inspiratora TQM przez wielu badaczy jest uważany W. Shewhart, który w latach 20. XX w. przedstawił prosty model amerykańskiego biznesu:

1. Zaprojektuj.
2. Wykonaj.
3. Sprzedaj.

W modelu tym Shewhart pokazał, że amerykańskie organizacje gospodarcze były nastawione na „wymyślanie” nowych produktów, ich masowe wytwarzanie i sprzedawanie. Liczyły się technologie, brakowało oceny użyteczności tego, co się zaprojektowało i wyprodukowało. Produkt był kontrolowany na końcu, dopiero po jego wytworzeniu. Shewhart zaproponował nowy, na ówczesne czasy, model biznesu oparty na wiedzy o rozeznaniu rynku i prawach nim rządzących, potrzebna była głęboka wiedza, aby opracować najlepszy z możliwych wzorzec produktu – standard. Jego koncepcja modelu biznesu przyjęła postać:

1. Opracuj standard (*Plan*).
2. Wykonaj (*Do*).
3. Sprawdź (*Check*).

Opierając się na informacjach dotyczących rynku, trzeba opracować standard wyrobu (wyspecyfikować parametry wyrobu), wyprodukować wyrób, sprawdzić, czy jest on zgodny ze wzorcem. W literaturze przedmiotu ta koncepcja przyjęła na-

zwę cyklu Shewharta. Badacz ten skoncentrował się jednak wyłącznie na systemie produkcyjnym (takie były bowiem uwarunkowania gospodarcze lat 20. XX w.), dlatego jego idea została zmodyfikowana przez współpracownika – Edwarda Deminga, który w 1929 r. rozszerzył omawiany model o reagowanie na wynik porównania. Wprowadził pojęcie *Act*, czyli działań wykorzystujących do udoskonalenia sprzężenia zwrotne (*feedback*). Zmodyfikowany model Shewharta nazwano cyklem Shewharta–Deminga, poszczególne jego etapy to:

1. Opracuj standard (*Plan*).
2. Wykonaj (*Do*).
3. Sprawdź (*Check*).
4. Reaguj (*Act*).

Model ten rozpowszechniony przez samego Deminga w Japonii stał się podstawą, i jest nią do tej pory, wszelkich udoskonaleń organizacyjnych w biznesie.

## 9.5. Kształtowanie się międzynarodowych norm ISO serii 9000

Zupełnie inną drogą poszły rozwiązania systemowe w zakresie jakości związane z normalizacją [Zymonik i Zymonik, 1997]. Przyczyniły się do tego zamówienia rządowe USA w latach 50. Wielcy zleceniodawcy, niezadowoleni z dotychczasowych, wadliwych produktów, zażądali od swoich dostawców drastycznych zmian mających wpływ na zaspokojenie ich wymagań jakościowych. Zmiany te objęły cały proces realizacji wyrobów, od zamówienia materiału do wysyłki gotowego wyrobu. Te systemowe rozwiązania projakościowe w obszarze produkcji wymagały niejednokrotnie rewolucyjnych modyfikacji struktur organizacyjnych, co było dla jednostek gospodarczych bardzo uciążliwe, jednakże przyczyniły się do zmniejszenia strat związanych z kiepską jakością, a tym samym do zmniejszenia kosztów wytwarzania wyrobów. To dostrzeżenie i docenienie priorytetów jakościowych w rozwiązaniach strukturalno-organizacyjnych w amerykańskich organizacjach wywołało chęć upowszechnienia dobrych praktyk menedżerskich. Podjęto więc próby znormalizowania systemów jakości, czyli ich upowszechnienia w gospodarce. Pod koniec lat 50. wydana została norma NATO-AQAP. Obligowała ona dostawców dla wojska do wdrożenia specyficznych programów dotyczących jakości. Podobnie było z wydaniem normy ANSI-N45-2 dla elektrowni atomowych.

Normy te zostały na tyle docenione przez praktykę gospodarczą, że zainteresowała się nimi Wielka Brytania, gdzie w latach 70. podjęto próbę zaadaptowania militarnej normy NATO-AQAP do sektorów cywilnych. W rezultacie opracowana została, za aprobatą rządu brytyjskiego, norma BS 5750, która wyznaczyła przełom w rozwiązaniach systemowych jakości na arenie międzynarodowej. Stała się ona podstawą ujednoczenia rozwiązań projakościowych w różnych krajach w przemyśle „cywilnych”. W rezultacie w 1987 r. wydana została seria norm ISO 9000,

w której znalazły się normy modelowe będące podstawą do certyfikacji systemów zarządzania jakością. Normy te udoskonalano etapami. W 1994 roku dokonano tzw. małej, a w 2000 r. dużej nowelizacji zmieniającej w sposób zasadniczy filozofię tych norm. Ostatnia nowelizacja, o bardzo ograniczonym zakresie, miała miejsce w listopadzie 2008 r.

## 9.6. Zasady TQM w międzynarodowych normach ISO serii 9000

Najważniejszą zasługą norm ISO serii 9000 była zmiana podejścia do procesu kształtowania jakości. Dzięki tym normom zaprzestano kojarzyć pojęcie jakości jedynie z wyrobem materialnym czy usługą i zaczęto dostrzegać rolę oraz znaczenie jakości systemów, a także jakości procesów zachodzących w firmie oraz sposobu zarządzania nimi. Szczególnie stało się to widoczne po nowelizacji norm ISO serii 9000 w 2000 r., kiedy w poważnym stopniu wzbogacono je o elementy koncepcji TQM [J. Zymonik 2002]. Rosnąca popularność tej koncepcji, jej logika, atrakcyjność i poprawność merytoryczna sprawdzona wieloletnimi doświadczeniami japońskimi i amerykańskimi była powodem, dla którego Komitet Techniczny ISO/TC 176 uznał za celowe uwzględnienie przy opracowywaniu wymagań normy systemowej ISO 9001:2000 tzw. ośmiu zasad zarządzania jakością traktowanych obecnie jako fundament TQM. Są to:

Zasada 1. Orientacja na klienta. Organizacje są zależne od swoich klientów i dlatego zaleca się, aby zrozumiały obecne i przyszłe potrzeby klienta, spełniły jego wymagania, a nawet podejmowały starania zmierzające do przekroczenia tych oczekiwań.

Zasada 2. Przywództwo. Przywódcy ustalają jedność celu i kierunku działania organizacji. Zaleca się, aby tworzyli oni i utrzymywali środowisko wewnętrzne, w którym ludzie mogą w pełni angażować się w osiąganie celów organizacji.

Zasada 3. Zaangażowanie ludzi. Ludzie na wszystkich szczeblach organizacji są jej istotą; całkowite zaangażowanie pozwala na wykorzystanie ich zdolności dla dobra organizacji.

Zasada 4. Podejście procesowe. Pożądany wynik osiąga się z większą efektywnością wówczas, gdy działania i związane z nimi zasoby są zarządzane jako proces.

Zasada 5. Podejście systemowe do zarządzania. Zidentyfikowanie, zrozumienie i zarządzanie wzajemnie powiązаныmi procesami jako systemem pozwala przyczynić się do zwiększenia skuteczności i efektywności organizacji w osiąganiu celów.

Zasada 6. Ciągłe doskonalenie. Zaleca się, aby ciągłe doskonalenie funkcjonowania całej organizacji stanowiło jej cel.

Zasada 7. Podejmowanie decyzji na podstawie faktów. Skuteczne decyzje są oparte na gromadzeniu danych i analizie informacji.

Zasada 8. Wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami. Organizacja i jej dostawcy są od siebie zależni, a wzajemnie korzystne powiązania zwiększają zdolność obu stron do tworzenia wartości dodanej.

Wymienione zasady są traktowane obecnie jako fundament koncepcji TQM. Korzenie tych zasad można odnaleźć zarówno w 14 zasadach filozofii Deminga, jak i w zasadach formułowanych przez Jurana czy Crosby'ego.

## 9.7. Rola samooceny w TQM

Prostą konsekwencją wzbogacenia norm ISO serii 9000:2000 o elementy koncepcji TQM było zamieszczenie w normie ISO 9004:2000 załącznika zawierającego wytyczne dotyczące samooceny wraz z listą pytań kontrolnych ułatwiających jej przeprowadzenie. Dzięki temu kierownictwa organizacji otrzymały bardzo dobre narzędzie pozwalające na praktyczne zrealizowanie jednej z kardynalnych zasad TQM, jaką jest stałe doskonalenie [J. Zymonik 2006].

Dołączenie do normy ISO 9004:2000 wytycznych odnośnie do samooceny było pierwszą poważniejszą próbą uhonorowania tej metody przez organizację normalizacyjną. Sama metoda nie jest niczym nowym. Od dawna bowiem znane są na świecie różne rozwiązania w tym zakresie. Opierają się one bezpośrednio lub pośrednio na kryteriach jednego z trzech najbardziej prestiżowych konkursów nagród jakości: Nagrody E. Deminga (Japonia), Nagrody im. M. Baldrige'a (USA), Nagrody EFQM za doskonałość (Unia Europejska) [J. Zymonik 1998]. O popularności i przydatności metody samooceny świadczyć może także szybki rozwój w różnych krajowych i regionalnych konkursach, których celem jest stworzenie uczestniczącym w nich instytucjom możliwości doskonalenia swojej działalności i poprawy konkurencyjności. Ponadto coraz powszechniejszą praktyką stosowaną przez różne organizacje jest wykorzystywanie kryteriów konkursowych do benchmarkingu, bez oficjalnego zgłaszania udziału w konkursie.

Dobrze przeprowadzonej samoocenie można przypisać szereg specyficznych funkcji [J. Zymonik 2008]. Stanowi ona swoisty „rachunek sumienia” organizacji, pełniąc funkcję weryfikacyjną w odniesieniu do poszczególnych kryteriów będących przedmiotem oceny. Samoocena pełni również funkcję porównawczą rozumianą jako porównanie obecnego stanu firmy ze stanem np. z roku ubiegłego. Przeprowadzając okresowo samoocenę, można uzyskać pełną orientację co do postępu bądź regresu w badanych obszarach organizacji. Z tego względu samoocena spełnia także funkcję wczesnego ostrzegania przed zarysowującymi się zagrożeniami zanim spowodują one rzeczywiste problemy.

Można również mówić o funkcji informacyjnej samooceny. Pozwala ona na tworzenie banku informacji o poszczególnych obszarach systemu zarządzania organizacją, będących przedmiotem samooceny. Usprawnia to proces decyzyjny w myśl zasady mó-

wiącej, że jakość decyzji zależy od jakości informacji, na podstawie których te decyzje są podejmowane. Ważną funkcją samooceny jest także funkcja inicjująca działania korygujące i zapobiegawcze na poziomie operacyjnym, stanowiąc jednocześnie pomoc przy budowaniu strategii przedsiębiorstwa, w tym modyfikacji tej strategii.

Kolejną rolą samooceny jest integracja funkcja integrująca wielu pozornie oddzielonych od siebie problemów. Dopiero spojrzenie przez pryzmat poszczególnych kryteriów uświadamia kierownictwu przedsiębiorstwa, że problemy np. dotyczące satysfakcji pracowników mają swoje odniesienie w przywództwie czy polityce i strategii. Z tym też może się wiązać funkcja uświadamiająca samooceny sprzyjająca podniesieniu świadomości projakościowej zarówno wśród kadry kierowniczej, jak i szeregowych pracowników.

Trudno wreszcie nie dostrzec funkcji kulturotwórczej samooceny pozwalającej na poprawę szeroko rozumianej kultury organizacyjnej. Systematyczna, świadoma, wynikająca z wewnętrznych potrzeb organizacji samoocena z reguły bardziej sprzyja poprawie tej kultury niż formalna i z natury rzeczy wrywkowa (oparta na próbkach) ocena systemu zarządzania dokonana przez audytorów zewnętrznych, nawet z najbardziej renomowanych jednostek certyfikujących.

Także w Polsce w porę dostrzeżono korzyści, które różnym organizacjom może przynieść samoocena oparta na zestawie konkretnych kryteriów konkursowych. Z inicjatywy Krajowej Izby Gospodarczej, Polskiego Centrum Badań i Certyfikacji oraz Fundacji „Teraz Polska” w 1995 r. ustanowiona została Polska Nagroda Jakości, obecnie pod patronatem wicepremiera RP ds. gospodarczych. Uroczystość wręczenia laureatom nagród i wyróżnień odbywa się co roku w dniu 11 listopada na Zamku Królewskim w Warszawie.

## 9.8. Bariery wdrażania koncepcji TQM

Do podstawowych elementów strategii TQM, decydujących o jej powodzeniu, można zaliczyć:

- a) zaangażowanie najwyższego kierownictwa,
- b) ciągłe poszukiwanie możliwości doskonalenia jakości,
- c) drożny system informacyjny wewnątrz organizacji,
- d) konsekwentna realizacja programu kształcenia pracowników,
- e) czynne współuczestnictwo wszystkich zatrudnionych,
- f) wdrażanie znormalizowanych systemów zarządzania,
- g) stosowanie metod i technik poprawy jakości oraz rachunku kosztów jakości.

Nieuwzględnienie tych elementów w procesie wdrażania koncepcji TQM stanowi istotną barierę uniemożliwiającą zakończenie tego przedsięwzięcia sukcesem [J. Zymonik 1997, 1999; Z. Zymonik 2002, 2006a; Dobrowolska 2003; Haffer 2005].

Ad a: Praktyka jak również wyniki badań dowodzą, że bez autentycznego zaangażowania najwyższego kierownictwa jakiegokolwiek innowacje w zakresie organizacji i zarządzania skazane są na niepowodzenie. Kierownictwo, które odżegnuje się od odpowiedzialności za wprowadzanie zmian w swojej organizacji lub ją pozoruje, delegując tę odpowiedzialność na pracowników niższych szczebli, wykazuje się brakiem wiedzy i wyobraźni. Wdrażanie koncepcji TQM wymaga przebudowy świadomości całej załogi. Jednak proces ten musi zacząć się od najwyższego kierownictwa, które powinno potraktować to przedsięwzięcie jako cel strategiczny. W przypadku wdrażania koncepcji TQM nie należy oczekiwać natychmiastowych efektów. Takie nastawienie może zniechęcić do kontynuowania podjętych prac wdrożeniowych, gdyż w przypadku TQM efekty stają się widoczne dopiero po dłuższym czasie.

Ad b: Ciągłe poszukiwanie możliwości doskonalenia jakości powinno wyrażać się przez identyfikowanie i usuwanie źródeł marnotrawstwa rzeczywistych i potencjalnych źródeł wad, jak również niezgodności we wszystkich realizowanych procesach. Można wykorzystać przy tym sprawdzone rozwiązania, w tym zwłaszcza metodę Kaizen i związaną z nią zasadę 5S. Brak zrozumienia konieczności prowadzenia w sposób ciągły i konsekwentny działań nastawionych na doskonalenie jakości systemu, procesów, procedur, a w konsekwencji wyrobów jest jedną z przyczyn niepowodzeń we wdrażaniu TQM.

Ad c: Kolejną barierą utrudniającą praktyczne stosowanie zasad TQM jest niedrożny system informacyjny. Brak sprawnej komunikacji wewnętrznej utrudnia wykonywanie obowiązków przez pracowników. Otrzymują oni informacje opóźnione, niekompletne, często przekłamane. Prowadzone przez autorów badania ankietowe wykazały, że jest to najczęściej sygnalizowana przyczyna popełnianych błędów i pomyłek. Szczególnie widoczne jest to w organizacjach, w których przeważają ciągle jeszcze tradycyjne nośniki informacji.

Ad d: Trudno wymagać zrozumienia zasad TQM ze strony kierownictwa, jak i całej załogi bez przekazania im podstawowej wiedzy z tego zakresu. Dlatego tak ważną rolę w podnoszeniu świadomości pro jakościowej pełnią profesjonalne szkolenia prowadzone przez doświadczonych wykładowców i konsultantów. Niedocenianie roli szkoleń, oszczędzanie na nich, a także dobieranie firm szkoleniowych bez dostatecznego rozeznania co do ich kompetencji powoduje, że pracownicy nie rozumieją sensu podjętych działań wdrożeniowych, a na pewno nie utożsamiają się z nimi.

Ad e: Tak jak ważne jest zaangażowanie najwyższego kierownictwa, tak samo konieczne jest czynne uczestniczenie w tym przedsięwzięciu całej załogi. To szeregowi pracownicy najlepiej wiedzą jakie problemy ich nurtują, co można usprawnić w obrębie ich stanowisk pracy oraz co należy zrobić, żeby zapobiegać powstającym zagrożeniom i niezgodnościom. W praktyce oznacza to stworzenie pracownikom możliwości zgłaszania różnych uwag i propozycji usprawnień przez tzw. „skrzynki pomysłów” (*idea box*). Daje im to autentyczne poczucie współuczestniczenia w praktycznej realizacji zasad TQM – pod warunkiem jednak, że pomysły te spotkają się z właściwą re-



akcją ze strony kierownictwa. Pracownicy muszą mieć świadomość, że są doceniani przez swoje kierownictwo oraz że pełnią ważną rolę w procesie tworzenia wartości dla klienta.

Ad f: Praktyka potwierdza, że realizowanie zasad TQM jest znacznie łatwiejsze w tych organizacjach, które już wcześniej uporządkowały i udokumentowały swój system zarządzania jakością na bazie jednej z norm systemowych (np. normy ISO 9001, specyfikacji ISO/TS 16949 itd.). Nie bez powodu w regulaminie Polskiej Nagrody Jakości wprowadzono jako jeden z warunków uczestnictwa w Konkursie posiadanie certyfikowanego systemu zarządzania jakością. Jak wspomniano wcześniej, podstawowa norma systemowa ISO 9001 oparta jest na ośmiu zasadach zarządzania jakością będących wykładnią TQM. Spełnienie wymagań normy w znacznym stopniu przybliża więc organizację do TQM i daje formalną podstawę do dalszych działań doskonalących w celu pełniejszej realizacji założeń tej koncepcji.

Ad g: Imperatyw ciągłego doskonalenia wymaga zastosowania i praktycznego wykorzystania różnych metod i technik wypracowanych przez teorię i praktykę jakościologii na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci. Od stosunkowo prostych narzędzi, jakimi są np. diagramy Ishikawy czy wykresy Pareto, do bardziej zaawansowanych metod w rodzaju FMEA czy QFD, a także typowych metod statystycznych z różnymi odmianami kart kontrolnych Shewharta włącznie. Logicznym przesłaniem stosowania tych instrumentów jest zapewnienie stabilnego i powtarzalnego poziomu jakości procesów i wyrobów, a także identyfikowanie i usuwanie problemów stojących na przeszkodzie realizacji tego celu. Narzędziem wspomagającym decyzje menedżerskie powinien być rachunek kosztów jakości. Niestety, zasady rachunku opracowane w drugiej połowie lat 40. w USA i modyfikowane przez Wielką Brytanię i organizacje ISO w ramach międzynarodowych norm ISO serii 9000 nadal nie są w pełni respektowane przez praktykę gospodarczą.

## 9.9. TQM – autorska koncepcja

Jednym z najważniejszych czynników determinujących przemiany jakościowe zachodzące we współczesnym świecie jest zmiana podejścia do procesu kształtowania jakości. Najbardziej widoczne jest to w rosnącej popularności koncepcji TQM, którą w różnym zakresie i na różnym poziomie zaawansowania stosuje coraz więcej organizacji. Nie bez znaczenia była tutaj nowelizacja norm ISO serii 9000 w 2000 r., która wprowadziła do tych norm zasady TQM. Można powiedzieć, że każda organizacja, posiadająca w sposób rzetelny wdrożony znormalizowany system zarządzania jakością, musi respektować te zasady. Jeśli tego nie robi, to oznacza, że zgodność jej systemu zarządzania z wymaganiami normy ISO 9001 jest problematyczna. W praktyce zdarza się to dość często z powodu postępującej deprecjacji certyfikatów systemowych [J. Zymonik 2008, 2009].

Z drugiej strony TQM znajduje mocne oparcie w modelach samooceny wykorzystywanych przy organizowaniu konkursów nagród jakości. Na szczególną uwagę zasługuje model doskonałości EFQM, który stanowi kwintesencję koncepcji kompleksowego zarządzania przez jakość. Stosowany w Europie oraz będący wzorcem dla Polskiej Nagrody Jakości przyczynił się do popularyzacji idei TQM, pozytywnie wpływając na wzrost świadomości projakościowej wśród pracowników organizacji wykorzystujących praktycznie ten model na potrzeby samooceny. I w tym należy dopatrywać się podstawowych korzyści, ale także i barier związanych z aplikacją zasad TQM. Oceniając bowiem z perspektywy czasu doświadczenia w stosowaniu różnych rozwiązań projakościowych, można z dużą pewnością powiedzieć, że tajemnica dobrej jakości tkwi właśnie w świadomości każdego pracownika. Na nic zdadzą się najlepsze systemy, struktury, procedury, instrukcje, jeśli pracownicy nie będą świadomi zależności między stosowaniem się do wymagań systemowo-proceduralnych a jakością wytwarzanych produktów. To właśnie najczęściej drobne pomyłki i błędy wynikające z rutyny i nieprzestrzegania sprawdzonych procedur i systemowych zasad postępowania wywołują negatywne skutki – w najlepszym razie w postaci niewielkich usterek produktów powszechnego użytku, a w najgorszym wielkich katastrof złożonych wyrobów (np. promów kosmicznych, samolotów pasażerskich, budynków, mostów) i związanych z nimi ludzkich tragedii. Praktyczne stosowanie zasad TQM w organizacjach daje szansę na stopniową zmianę tej świadomości.

W podsumowaniu zaprezentowanego opracowania można sformułować następujące wnioski:

1. Koncepcja TQM – kompleksowe zarządzanie jakością, jest kształtowana przez wieki, bezpośrednio jednak od sześćdziesięciu lat, i nadal ulega zmianom. Preferuje bowiem wartości ponadczasowe związane z zachowaniem ludzi w procesie pracy.

2. Style zarządzania jakością oparte na starożytnych teoriach filozoficznych Platona, Arystotelesa, Lao Tse (Tzu) i Konfucjusza w sposób zróżnicowany ujmowały procesy pracy, produkty i zachowania pracownicze w obszarze jakości. Jedne (np. styl amerykański) były ukierunkowane na subiektywne pojmowanie jakości przez klienta zewnętrznego, inne (m.in. styl japoński) na ustawiczne działania projakościowe doskonalące przebiegi procesów, jeszcze inne (jak styl europejski) preferowały obiektywizm w wyznaczaniu standardów jakości.

3. Style zarządzania jakością mocarstw gospodarczych zostały zintegrowane w przełomowym 2000 r., gdy w międzynarodowych normach ISO serii 9000, zainicjowanych przez Europę, ujęto zasady TQM – koncepcji opracowanej przez badaczy amerykańskich i japońskich. Do 2000 roku międzynarodowe normy ISO serii 9000 były uważane za coś „martwego”, pozbawionego życia, jako że były to „suche” wymagania dotyczące zdolności wytwórczych. Nasycenie ich „życiem” – elementami zachowań ludzkich, zminimalizowało ich twardość.

4. Koncepcja TQM znalazła także swoje miejsce w samoocenie – modelach nagród jakości, coraz bardziej popularnych w świecie gospodarczym, także w Polsce.

Samooocena tym samym zaczyna być postrzegana jako skuteczny instrument służący wdrażaniu koncepcji TQM, w tym poprawie jakości zarządzania organizacjami. Modułowa budowa nagród jakości pozwala wnikać we wszystkie obszary danej organizacji, a szczególnym jest moduł zarządzania ludźmi. Niestety, praktyka gospodarcza pokazuje (również w Polsce), że akurat w tym obszarze jest jeszcze wiele do zrobienia. Tym samym samo życie dowodzi, że nadal brakuje odpowiedniej świadomości społecznej, co do ważności jakości i niemarnotrawienia zasobów Ziemi.

5. Należy sądzić, że koncepcja TQM oparta na wartościach związanych z zachowaniem ludzi nadal będzie się rozwijać. Obecnie bowiem w zarządzaniu organizacjami szczególnym zainteresowaniem cieszy się natura ludzka oraz jakość życia człowieka. Są na przykład próby adaptowania do dziedziny zarządzania rozwiązań wypracowanych przez psychologię pozytywną [Seligman 2005; Z. Zymonik 2007]. W dziedzinę tę wkracza także psychologia ewolucyjna zachowań ludzkich [Wilber 2006] oraz rozwiązania dotyczące inwestowania w wartości, co wiąże się z problemem funkcjonowania przedsiębiorstw nierównoważących biznesu [Zohar i Marshall 2004; Z. Zymonik 2008].

Jak widać, koncepcja TQM – kompleksowe zarządzanie jakością – nadal jest pojęciem otwartym na otoczenie i zmiany zachodzące w świecie.

## Literatura

- DEMING E.W. (1982), *Out of Crisise*, Massachusetts Intitute of Technology, Cambridge.
- DOBROWOLSKA A. (2003), *Bariery wdrażania TQM – doświadczenia firm zachodnich*, „Problemy Jakości”, nr 12.
- FEIGENBAUM A.V. (1991), *Total Quality Control*, McGraw-Hill, Inc., New York.
- HAFFER R. (2005), *Kultura jakości jako warunek międzynarodowej konkurencyjności polskich przedsiębiorstw*, „Problemy Jakości”, nr 12.
- ISHIKAWA K. (1983), *Guide to Quality Control*, Asian Productivity Organization, Tokyo.
- IMAI M. (2007), *Kaizen – klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, Kaizen Institute, Warszawa.
- JURAN J.M., FRANK M., GRZYNA (1974), *Jakość – projektowanie – analiza*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- JURAN J.M., GODFREY A.B. (2000), *Juran's Quality Handbook*, McGraw, Inc., New York.
- Metody sterowania jakością w japońskiej praktyce przemysłowej* (1970), red. nauk. L. Wasilewski, materiały z konferencji w Tokio, 1969, Centralny Urząd Jakości i Miar, Warszawa.
- OAKLAND J.S. (1992), *Total Quality Management*, Butterworth-Heinneman, Oxford.
- SELIGMAN M.E. (2005), *Prawdziwe szczęście – psychologia pozytywna a urzeczywistnienie naszych możliwości trwałego spełnienia*, Media Rodzina, Warszawa.
- WASILEWSKI L. (1998), *Do czego służy TQM*, „Problemy Jakości”, nr 3.
- WILBER K. (2006), *Integralna teoria wszystkiego. Wizje dla biznesu, polityki, nauki i duchowości*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.

- ZOHAR D., MARSHALL I. (2004), *Spirituals Capital*, Beret-Koehler Publisher, Inc., San Francisco.
- ZYMONIK J. (1997), *Ocena stopnia zrozumienia zasad TQM przez kierownictwa przedsiębiorstw*, w: *Spoleczna, ekonomiczna i konsumencka ocena jakości*, red. T. Wawak, wyd. EJB, Kraków.
- ZYMONIK J. (1998), *Kryteria samooceny przedsiębiorstw w konkursach nagród jakości*, „Przegląd Organizacji”, nr 4.
- ZYMONIK J. (1999), *Zasady TQM w praktyce przedsiębiorstwa (wyniki badań)*, w: *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, red. M. Haffer, S. Sudoła, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- ZYMONIK J. (2002), *Wpływ koncepcji TQM na ewolucję norm ISO serii 9000*, w: *Rola towaroznawstwa w zarządzaniu jakością w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, red. nauk. J. Żuchowski, Wydawnictwo Politechniki Radomskiej, Radom.
- ZYMONIK J. (2006), *Polskie działania dostosowawcze do wymagań Unii Europejskiej w zakresie oceny zgodności i normalizacji*, w: *Zarządzanie jakością w procesie integracji europejskiej*, red. nauk. J. Zymonik i Z. Zymonik, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- ZYMONIK J. (2008), *Rola certyfikacji i samooceny w doskonaleniu systemów zarządzania*, w: *Przekształcenia w polskim systemie ekonomiczno-społecznym*, Zeszyt Naukowy nr 25 Wyższej Szkoły Zarządzania i Finansów we Wrocławiu, red. D. Korenik, Wrocław.
- ZYMONIK J. (2009), *Polska Nagroda Jakości w świetle dotychczasowych edycji tego konkursu*, „Problemy Jakości”, nr 7.
- ZYMONIK J., ZYMONIK Z. (1997), *Systemowe podejście do jakości*, w: *Systemy jakości w wytwarzaniu maszyn*, red. nauk. J. Zymonik, Z. Zymonik, SIMPRESS, Wrocław.
- ZYMONIK Z. (2002), *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- ZYMONIK Z. (2003), *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- ZYMONIK Z. (2006), *Japońska rewolucja jakości – tworzenie koncepcji Quality Control*, „Problemy Jakości”, nr 12.
- ZYMONIK Z. (2006), *Koncepcje kosztów jakości i ich wpływ na wytyczne w międzynarodowych normach ISO serii 9000*, w: *Zarządzanie jakością w procesie integracji europejskiej*, red. nauk. J. Zymonik, Z. Zymonik, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- ZYMONIK Z. (2007), *Positive Organizational Scholarship (POS) nowym trendem w naukach o zarządzaniu*, „Problemy Jakości”, nr 10.
- ZYMONIK Z. (2008), *Kapitał duchowy w doskonaleniu zarządzania przedsiębiorstwem*, w: *Zarządzanie personelem jako kryterium doskonałości*, red. nauk. T. Borys i P. Rogala, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 31, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- ZYMONIK Z., ZYMONIK J. (1994), *Kompleksowe zarządzanie jakością*, „Nowator”, nr 7.

## Literatura uzupełniająca

- BANK J. (1996), *Zarządzanie przez jakość*, Wyd. Gebethner & S-ka, Warszawa.
- HAMROL A. (2010), *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wyd. PWN, Warszawa.
- KARASZEWSKI R. (2005), *Zarządzanie jakością – koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń.

LUNARSKI J. (2008), *Zarządzanie jakością, standardy i zasady*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa.

URBANIAK M. (2007), *Zarządzanie jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem w praktyce gospodarczej*, Wyd. Difin, Warszawa.

## Pytania

1. Jakie jest znaczenie trzech słów, których pierwsze litery składają się na nazwę koncepcji TQM?
2. Jaka była geneza kształtowania się koncepcji TQM?
3. Czym się różni kontrola jakości od sterowania jakością?
4. Jaka jest logika cyklu Shewharta–Deminga?
5. W jaki sposób koncepcja TQM wpłynęła na modyfikację wymagań zawartych w normach ISO serii 9000 w trakcie kolejnych ich nowelizacji?
6. Jakie funkcje pełni samoocena organizacji i jakie jest jej znaczenie w działaniach doskonalących?
7. Z jakimi problemami spotykamy się najczęściej w trakcie wdrażania koncepcji TQM w organizacjach?



# Rozdział 10. Zarządzanie procesowe

PATRYCJA KORSAN-PRZYWARA, ANNA ZGRZYWA-ZIEMAK

## 10.1. Przesłanki i pojęcie zarządzania procesowego

Zarządzanie procesowe jako metoda osiągnęła już pewien poziom dojrzałości: jest szeroko opisywana w literaturze, są jej poświęcone wyspecjalizowane czasopiisma naukowe (np. „Business Process Management Journal”) i konferencje, na wielu uniwersytetach oferowane są osobne specjalności o tej tematyce, rośnie też liczba praktycznych zastosowań metody [Houy i in. 2010].

Pojęcie zarządzanie procesowe traktuje się w literaturze przedmiotu jako pojęcie tożsame z pojęciem zarządzanie procesami. Uważa się przy tym, że pojęcie zarządzanie procesowe lepiej oddaje sens i istotę rzeczy szeroko rozumianego znaczenia zarządzania procesami [Trocki 2004a]. Zarządzanie procesowe zamiennie określane jest także jako podejście procesowe do zarządzania organizacjami [Kafel 2005]. Często jest również postrzegane jako nowa dziedzina zarządzania [Romanowska i Trocki 2004b], a także jako dominujący paradygmat w zarządzaniu [Kafel 2005].

Zdaniem K. Perechudy [1998, s. 40] metoda ta stanowi odpowiedź na rosnącą turbulencję otoczenia i wnętrza organizacji, wzrost złożoności procesów wewnętrznych i zewnętrznych, indywidualizację potrzeb i oczekiwań klienta, krótkie cykle życia produktów, wzrost znaczenia wartości niematerialnych oraz deregulację systemu konkurencji rynkowej. Zarządzanie procesowe niesie ze sobą potencjał sprostanienia tym warunkom, gdyż równocześnie może prowadzić do coraz wyższej efektywności<sup>1</sup> przy zachowaniu niezbędnej elastyczności działania<sup>2</sup> [Sidorova i Isik 2010].

---

<sup>1</sup> Wskazują na to między innymi prace: [Rummler i Brache 2000; Linderman i in. 2005, w: M. Wang i H. Wang 2006].

<sup>2</sup> Na przykład J. Niemczyk [2005, s. 88] podkreśla, że wszelkie rozwiązania procesowe, w porównaniu z innymi sposobami organizacji działań, widziane są jako bardziej elastyczne w ujęciu zarówno adaptacyjnym, jak i antycypacyjnym, a także są wysoce innowacyjne.

Do najczęściej wymienianych w literaturze celów zarządzania procesowego zalicza się [Palmberg 2009]<sup>3</sup>:

- usuwanie barier między grupami funkcyjnymi i spajanie organizacji<sup>4</sup>,
- kontrola i poprawa procesów w organizacji<sup>5</sup>,
- poprawa jakości produktów i usług,
- określenie możliwości outsourcingu,
- określenie możliwości wykorzystania technologii do wsparcia działania organizacji,
  - poprawa jakości kolektywnego uczenia się w ramach organizacji oraz między organizacją a jej otoczeniem,
  - dostosowanie procesów biznesowych do strategicznych celów i potrzeb klientów,
  - poprawa efektywności organizacyjnej,
  - doskonalenie wyników biznesowych.

R.Y. Hung podkreśla ponadto, że celem zarządzania procesowego jest podtrzymywanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa [Trkman 2010].

Zróznicowanie celów zarządzania procesowego jest efektem różnic w rozumieniu pojęcia zarządzania procesowego. Wybrane definicje zarządzania procesowego zawarto w tab. 10.1.

W świetle przedstawionego przeglądu definicyjnego można sformułować następujące wnioski. Większość definicji zarządzania procesowego zakłada, że zawsze istnieją możliwości usprawniania procesów, co oznacza konieczność systematycznej, ustrukturalizowanej analizy przebiegu, doskonalenia, monitorowania i zarządzania efektywnością. Część autorów postrzega zarządzanie procesowe wąsko – po prostu jako metodę doskonalenia procesów (np. D.J. Elzinga i in. [1995], E. Skrzypek [2000], J. Kraśniak [2000], J. Brilman [2002], S. Borkowski i K. Siekański [2004], M. Trocki [2004]). Inni prezentują bardziej holistyczne podejście, w którym zarządzanie procesowe jest rozumiane jako metoda doskonalenia organizacyjnego determinująca organizacyjną efektywność (np. M. Zairi [1997], G. Jokiel [2006], R.G. Lee i B.G. Dale [1998], R. McAdam i D. McCormack [2001]).

---

<sup>3</sup> K. Palmberg [2009] wyszczególniła kluczowe cele zarządzania procesowego w oparciu o następujące prace: [Jones 1994; Llewellyn i Armistead 2000; Melan 1989; Pritchard i Armistead 1999; Biazzo i Bernardi 2003; Sandhu i Gunasekaran 2004; McAdam i McCormack 2001; Lindsay i in. 2003; Lock Lee 2005; Bawden i Zuber-Skerritt 2002; Lee i Dale 1998; Elzinga i in. 1995; Armistead i in. 1999].

<sup>4</sup> F. Gibb i jego współpracownicy mówią o przezwyciężaniu funkcjonalnej orientacji silosu [Trkman 2010].

<sup>5</sup> C.F. Strnadl mówi nieco szerzej, że celem jest analiza, projektowanie, zarządzanie i optymalizacja dynamicznej struktury przedsiębiorstwa [Trkman 2010].



Tabela 10.1. Przykładowe definicje zarządzania procesowego

Autorzy	Definicja
D.J. Elzinga, T. Horak, L. Chung-Yee, C. Bruner [1995]	Zarządzanie procesowe oznacza stosowanie zbioru ustrukturyzowanych, systematycznych podejść w celu nadzorowania, analizy i doskonalenia procesów w organizacji.
M. Zairi [1997]	Uporządkowane podejście do analizy i ciągłego doskonalenia podstawowych działań, takich jak: produkcja, marketing, komunikacja i innych głównych elementów działalności firmy.
R.G. Lee, B.G. Dale [1998]	Zarządzanie procesowe rozumiane jest jako systematyczne, strukturalne podejście do analizy, ciągłego usprawniania i kontroli działań w celu zwiększenia jakości produktów i usług oferowanych przez organizację.
E. Skrzypek [2000]	Zarządzanie procesowe oznacza dążenie do eliminowania zagrożeń, które oddziałują na dany proces.
J. Kraśniak [2000]	Zarządzanie procesowe zakłada skupienie działań wszystkich członków organizacji na realizacji procesów przez kumulację czynności składających się na całościowe procesy, które wcześniej były realizowane przez pracowników w różnych działach funkcjonalnych i przydzielenie ich jednej osobie lub grupie ludzi.
J. Brillman [2002]	Zarządzanie procesowe polega na dokonywaniu systematycznej oceny procesów i ich efektów, podtrzymywaniu ich funkcjonowania i wprowadzaniu korekt, jeśli osiągnięte rezultaty odbiegają od normy.
S. Borkowski, K. Siekański [2004]	Zarządzanie procesowe można zdefiniować jako zestaw działań polegających na sterowaniu procesami i powiązaniach między nimi w celu uzyskania wymaganych właściwości materiałów i produktów oraz zaspokojenia wymagań kolejnych klientów w łańcuchu procesów, a także na zbieraniu informacji dla potrzeb zarządzania.
D. Salwa [2004]	Zarządzanie procesowe opiera się na przekonaniu, że należy optymalizować działania organizacji, mając na względzie realizowane procesy, a nie funkcje.
M. Trocki [2004b]	Zarządzanie procesowe ma na celu taką harmonizację składowych działań tworzących procesy, która powoduje osiągnięcie zamierzonych wyników procesu w określonym czasie, zużywając na to oznaczoną ilość zasobów.
G. Jokiel [2006]	Koncepcja zarządzania procesowego postuluje elastyczne i dynamiczne dostosowywanie procesów do zmiennej sytuacji, w jakiej znajduje się organizacja.

Źródło: opracowanie własne na podstawie prac wymienionych w tabeli.

## 10.2. Składniki i etapy wdrażania zarządzania procesowego

P. Grajewski i B. Nogalski [2004, s. 670] podkreślają, że zarządzanie procesami obejmuje takie same składniki, jak zarządzanie całą organizacją. Należą do nich zatem:

- zarządzanie celami (polegające na ustalaniu celów cząstkowych dla każdej czynności w procesie, z celów tych wynikają następnie działania dla poszczególnych realizatorów),

- zarządzanie efektywnością (obejmujące zbieranie opinii klientów na temat wyników procesu, żeby dostosowywać jego przebieg do ich oczekiwań, identyfikację oraz korektę ewentualnych błędów w procesach, ewentualną zmianę celów),

- zarządzanie zasobami (oznaczające konieczność zapewnienia zasobów do realizacji poszczególnych czynności w procesie, zasoby te powinny pozwalać na osiągnięcie celów poszczególnych operacji oraz na uzyskanie odpowiedniego wkładu w realizację celów całego procesu),

- zarządzanie podmiotami realizującymi procesy (dotyczące zarządzania wyodrębnionymi obiektami organizacyjnymi wyznaczonymi do realizacji poszczególnych operacji w procesach, zwłaszcza na stykach między tymi obiektami).

Analiza porównawcza koncepcji zarządzania procesowego według różnych autorów pozwala wskazać pewne elementy wspólne:

- koncentrację na procesach – projektowaniu, wdrażaniu, nadzorze i doskonaleniu procesów organizacyjnych,

- powiązanie procesów organizacyjnych ze strategią przedsiębiorstwa i/lub z celami organizacyjnymi,

- przyjęcie orientacji na klienta,

- wykorzystanie systemów informatycznych jako wsparcie lub czynnik warunkujący usprawnianie, realizację i monitorowanie procesów.

Istotą wszystkich podejść do zarządzania procesowego jest projektowanie i wdrażanie procesów organizacyjnych oraz ich nadzór i doskonalenie. Jest to więc odejście od funkcjonalnego podziału pracy i wynikającej z niej specjalizacji, które wiąże się z wyodrębnianiem pewnych funkcji w organizacji i budowaniem wokół nich jednostek organizacyjnych. Zarządzanie procesowe skupia się na działaniach wokół procesów i na samych procesach, obejmując swoim zasięgiem zarówno wewnątrz organizacji, jak i liczne interakcje z otoczeniem.

Bardziej holistyczne podejścia do zarządzania procesowego podkreślają jego powiązanie ze strategią organizacji [Talwar 1993; Rummler i Brache 2000, a ponadto Manganelli i Klein 1998; Biazzo i Bernardi 2003; Kraśniak 2004; Pokusa 2004; Kafel 2005; Nowosielski 2008]. G. Rummler i A. Brache [2000] wskazują właśnie na strategię jako punkt wyjścia do koncentracji na procesach w organizacji. Podobnie S. Biazzo i G. Bernardi [2003] łączą pracę nad procesami ze strategicznymi celami organizacji, mówią o systemie zarządzania procesowego, na który składają się cztery obszary strategicznego podejmowania decyzji: architektura procesowa, przejrzystość procesów, mechanizmy monitoringu (którego częścią jest monitorowanie i ocena efektywności procesów) i mechanizmy doskonalenia. Z tej perspektywy strategię można uznać za swego rodzaju platformę służącą do koordynowania wszelkich procesów zachodzących w organizacji (m.in. tworzenia celów i zadań organizacji, bu-

dowy infrastruktury administracyjnej, zarządzania zasobami wewnętrznymi oraz zarządzania zmianami) [Jeżak 2004]. W ramach istniejących celów strategicznych kierownictwo organizacji musi jasno określić, które procesy są szczególnie istotne. Ze strategii wyprowadza się wymagania odnośnie do procesów. Na ścisły związek strategii organizacji i zachodzących w niej procesów zwraca uwagę także A. Kaleta [2000], według którego wyniki procesów realizowanych w organizacji powinny być oceniane przede wszystkim w odniesieniu do przyjętej misji i powiązanych z nią celów strategicznych. Przyjęte w organizacji założenia strategiczne mają również wpływ na określenie reguł usprawniania zachodzących w organizacji procesów. Z kolei im bardziej organizacja doskonali zachodzące w niej procesy, tym sprawniej może nimi zarządzać i jednocześnie łatwiej realizować strategię. Koncentracja na procesach zachodzących w organizacji jest więc koniecznym warunkiem, a także i pewnego rodzaju sposobem wdrażania strategii w organizacji. R. Talwar traktuje procesy jako narzędzie do rozwoju i wykorzystania kompetencji organizacji z perspektywy strategicznej. R. Kaplan i D. Norton [2008] podkreślają, że założenia strategiczne organizacji powinny być powiązane z funkcjonowaniem systemu procesów. Tylko wtedy możliwe jest pełne wdrożenie przyjętej w organizacji strategii oraz odpowiednie przełożenie jej na działania. Z kolei A. Bitkowska [2009] podkreśla, że koncentracja na procesach odgrywa znaczącą rolę nie tylko przy samym wdrażaniu strategii, lecz także w realizacji strategii. Jej zdaniem zarządzanie procesowe, zastępując zarządzanie funkcjonalne, sprawia, że konieczne jest stałe poszukiwanie takiego przebiegu pracy, który umożliwi właściwą realizację strategii działania organizacji. Dlatego też bardzo ważne jest sprawne przetłumaczenie przyjętej w organizacji strategii na przypisane poszczególnym pracownikom zadania, które wykonują w ramach realizowanych procesów [Grudowski 2007].

W wielu koncepcjach zarządzania procesowego kluczową wagę przywiązuje się do koncentracji na kliencie i analizie poziomu satysfakcji klientów (np.: [Long i Vickers-Koch 1995; Manganelli i Klein 1998; Kafel 2005; Kraśniak 2004; Pokusa 2004; Grudowski 2007]. „Światowej klasy organizacje uznają potrzebę odejścia od tradycyjnego opartego na funkcjach podejścia do zarządzania poprzez zestaw jasno zdefiniowanych procesów zorientowanych na klienta. Jest tak z pewnością w przypadku Rank Xerox (Coleman, 1991), IBM (Snowden, 1995), ICL i Shell Chemicals UK (Sinclair, 1994)” [Zairi 1997, s. 68]. Każda organizacja „ma swój indywidualny łańcuch działań (procesów), kreujący wartość dla swoich klientów zewnętrznych” [Grajewski 2003, s. 131]. Jeśli orientacja na klienta jest podstawą projektowania procesów, to wszystkie procesy w organizacji są konfigurowane w taki sposób, aby osiągnąć rezultat oczekiwany przez klienta, a wynikiem każdego procesu ma być dostarczenie klientowi określonej wartości w postaci konkretnego produktu lub usługi. Nakłada to na organizację obowiązek takiego konstruowania procesów, aby maksymalizowały one tworzoną dla klienta wartość. Można zatem w metaforyczny sposób stwierdzić, że organizacja, dokonując zmian w poszczególnych procesach, patrzy na nie właśnie oczami klienta. C. Long i M. Vickers-Koch [1995] uży-

wają sformułowania *customer-driven process management*, gdy procesy w organizacji są zaprojektowane celem zaspokojenia potrzeb i oczekiwań tych, którym służą – klientom – w przeciwieństwie do praktyki projektowania procesów celem utrzymania lub zwiększania wewnętrznej wydajności i kontroli.

Rozwój zarządzania procesowego był od początku silnie związany z wykorzystaniem technologii informatycznych do usprawniania procesów organizacyjnych [von Brocke i Sinnl 2011]. Systemy informatyczne uznawane są przez wielu jako istotny czynnik umożliwiający zmianę procesów (np.: R.L. Manganelli i M.M. Klein [1998], T. Kafel [2005], J. Kraśniak [2004], T. Pokusa [2004], P. Grudowski [2007], R. McAdam i D. McCormack [2001] podkreślają, że technologie informatyczne są często traktowane wręcz za warunek powodzenia zarządzania procesowego). Zasoby informatyczne organizacji w opinii większości badaczy problematyki zarządzania procesami są ważnym elementem ułatwiającym nie tylko koordynację działań różnych obszarów (podsystemów) organizacji, lecz także poprawiającym efektywność konkretnych procesów [Grudowski 2007]. Wdrażanie odpowiednich narzędzi informatycznych ma ułatwiać przebieg i system powiązań procesów zachodzących w organizacji. Narzędzia informatyczne zapewniają właściwy opis procesów, pozwalają na prowadzenie analiz i stałe doskonalenia procesów, a tym samym na skuteczną realizację wszystkich wymagań stawianych organizacji. Gwarantują, że podstawą określania celów i oceny rezultatów procesów są wskaźniki ich efektywności. System informatyczny pozwala zarządzać całym cyklem życia procesu, począwszy od jego zaprojektowania, przez wdrożenie, eksploatację, pomiary, zmiany i ponowne wdrożenie [Bitkowska 2009]. Ocena efektywności przebiegu i wyniku poszczególnych zadań realizowanych w organizacji byłaby niejednokrotnie niemożliwa, gdyby nie systemy informatyczne, które umożliwiają rejestrowanie i analizowanie poszczególnych danych, zadań i ostatecznie całych procesów. W efekcie przez wielu teoretyków i praktyków zarządzanie procesowe jest sprowadzane głównie do perspektywy technicznej, w której ramach koncentruje się ono na wspieraniu procesów biznesowych i projektowaniu ich za pośrednictwem systemów informatycznych [von Brocke i Sinnl 2011]. Wielu badaczy wskazuje jednak, że niebezpieczne jest traktowanie zarządzania procesowego czysto jako kwestię stosowania technologii informatycznych np.: P. Harmon [2010], S. Box i K. Platts [2005], R.Y. Hung [2006], J.F. Chang [2006], M. Rosemann i T. de Bruin [2005] podkreślają, że konieczne jest bardziej całościowe podejście, które uwzględnia inne obszary organizacji [von Brocke i Sinnl 2011]. Istnieje bowiem ryzyko, że technologie informatyczne zamiast wspierać optymalne rozwiązania procesowe z punktu widzenia strategii organizacyjnej, celów organizacyjnych i interesów klientów, przyczynią się do przyjęcia rozwiązań pozwalających na optymalne wykorzystanie możliwości systemów informatycznych. Oczywiście perspektywy te mogą, jednak nie muszą, być zgodne. P. Trkman [2010], podkreślając, że technologie informatyczne stanowią istotny element zarządzania procesowego, wskazuje równocześnie, że dużym wyzwaniem jest zwiększenie elastyczności rozwiązań informatycznych, tak by były bardziej adaptacyjne w dobie zmiennego otoczenia.

Analizując literaturę przedmiotu wskazać można na pewne różnice w podejściach do zarządzania procesowego. Przede wszystkim wspomniany już podział na te koncepcje, które traktują zarządzanie procesowe wąsko jako metodę doskonalenia procesów, oraz te holistyczne, według których jest to metoda doskonalenia organizacyjnego determinująca organizacyjną efektywność. W wielu opracowaniach podkreśla się też, że można mówić o dwóch skrajnie odmiennych podejściach do realizacji zarządzania procesowego: rewolucyjnym i ewolucyjnym. Pierwsze oznacza, że procesy gospodarcze są w określonych odstępach czasu gruntownie odnawiane przez wprowadzanie istotnych zmian (projektowane są nowe procesy i/lub procesy już istniejące są radykalnie restrukturyzowane, rekonfigurowane, przeprojektowywane). Drugie – ewolucyjne – zakłada bieżące i ciągłe usprawnianie oraz doskonalenie istniejących już w organizacji procesów bez konieczności wprowadzania drastycznych zmian (co często określa się także mianem optymalizacji procesów) [Nowosielski 2008, s. 77]. C. Houy i jego współpracownicy [2010] wskazują jednak, że we wcześniejszych fazach rozwoju zarządzania procesami można było mówić o dwóch zróżnicowanych podejściach, jednak współcześnie koncepcja radykalnej zmiany procesów biznesowych zbladła w porównaniu z podejściem ewolucyjnym. Inni autorzy wskazują, że podział ten jest sztuczny, że koncepcje ewolucyjne i rewolucyjne nie stoją w opozycji względem siebie, ale muszą być postrzegane jako komplementarne<sup>6</sup> [Long i Vickers-Koch 1995].

W teorii i praktyce zarządzania procesowego istnieje wiele różnych sposobów jego realizacji (etapów wdrażania). Odmiennie spojrzenia na realizację zarządzania procesowego wynikają z różnych warunków, w jakich podejścia te powstawały i były weryfikowane. Przykładowe koncepcje zawarto w tab. 10.2.

Tabela 10.2. Przykład etapów wdrażania zarządzania procesowego

R. Talwar [1993]	G. Rummler i A. Brache [2000]	K. Perechuda i W. Cieśliński [2000]	A. Skowroński [2002]
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zdefiniowanie strategii organizacji,</li> <li>• zdobycie i rozwinięcie takich kompetencji i umiejętności organizacji, które są niezbędne do skutecznej realizacji strategii,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sformułowanie jasnej strategii,</li> <li>• opis i analiza obecnej organizacji,</li> <li>• opis i analiza obecnie działających procesów,</li> <li>• przygotowanie mapy procesów oraz ich miar,</li> <li>• zaprojektowanie struktury organizacyjnej,</li> <li>• przygotowanie opisu każdej z funkcji w strukturze,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identyfikacja procesów dotychczas przebiegających w organizacji,</li> <li>• segregacja procesów,</li> <li>• weryfikacja procesów,</li> <li>• tworzenie map procesów,</li> <li>• przeszkolenie aktorów organizacyjnych i wdrożenie procesów,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analiza obecnej sytuacji oraz zdefiniowanie projektu,</li> <li>• opis aktualnej struktury organizacyjnej i procesów w organizacji,</li> <li>• przeprojektowanie struktury organizacyjnej i procesów w organizacji,</li> <li>• wdrażanie przeprojektowanych procesów</li> </ul>

<sup>6</sup> Można też mówić o pewnych różnicach dotyczących sposobów projektowania procesów (prognozyjne-diagnostyczne) oraz ilości analizowanych procesów (jeden–wiele).

cd. tab. 10.2			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaprojektowanie procesów podstawowych wspierających rozwój i wykorzystanie kompetencji organizacji,</li> <li>• wdrożenie struktury procesowej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przygotowanie opisu stanowisk pracy,</li> <li>• zaprojektowanie systemu efektywności pracowników dla każdego stanowiska,</li> <li>• wprowadzanie procesów zarządzania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• monitorowanie procesów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zarządzanie procesami i ciągłe ich doskonalenie,</li> <li>• wdrażanie systemu zarządzania jakością,</li> <li>• poszukiwanie nowych metodologii mających na doskonalenie celu procesów</li> </ul>
M. Trocki [2004]	P. Grudowski [2007]	S. Nowosielski [2008]	C. Houy, P. Fettek i P. Loos [2010]
<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizowanie prac,</li> <li>• projektowanie procesu,</li> <li>• wdrożenie procesu,</li> <li>• nadzór nad realizacją procesu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projektowanie procesów,</li> <li>• wdrażanie procesów,</li> <li>• nadzorowanie procesów,</li> <li>• doskonalenie procesów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identyfikacja procesów,</li> <li>• modelowanie procesów,</li> <li>• wprowadzanie procesów,</li> <li>• kierowanie procesami i ocena ich funkcjonowania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozwój strategii w zakresie zarządzania procesami,</li> <li>• definicja i modelowanie odpowiednich procesów,</li> <li>• wdrożenie procesów w organizacji,</li> <li>• realizacja wdrożonych procesów,</li> <li>• monitorowanie i kontrola realizacji procesów,</li> <li>• optymalizacja i doskonalenie procesów</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie prac wymienionych w tabeli.

We wszystkich koncepcjach wdrażania zarządzania procesowego kluczowe jest projektowanie i wdrażanie procesów organizacyjnych oraz ich nadzór i doskonalenie. Część badaczy wyszczególnia etapy odnoszące się do zmian w strukturze organizacyjnej. Należy jednak podkreślić, że zdecydowana większość autorów opowiada się za traktowaniem zarządzania procesowego w sposób zawężony skoncentrowany na analizie i ciągłym doskonaleniu procesów, a nie za ujmowaniem go jako metody bardziej holistycznej determinującej organizacyjną efektywność (wyjątkiem są tu koncepcje R. Talwar [1993], G. Rummlera i A. Brache'a [2000] oraz w pewnym stopniu C. Houy'a i jego współpracowników [2010]).

W literaturze szeroko analizowane są ponadto różne modele zarządzania procesowego odnoszące się do poziomu dojrzałości wdrożenia metody<sup>7</sup>. Modele te wskazują na różne poziomy rozwoju organizacji z perspektywy procesowej: od organizacji skoncentrowanej na funkcjach, w której procesy są niestrukturalizowane, często tylko proces główny jest zdefiniowany (nadal w kontekście funkcji w organizacji), przez

<sup>7</sup> Przykładem mogą być modele zaproponowane przez J. Goncalvesa [2000], A. Lockamy'ego i K. McCormacka [2004], S. Hertza i jego współpracowników [2001] czy K. Plamberga [2010].

organizację, w której procesy są zdefiniowane, jednak wciąż dominuje w niej funkcjonalny podział władzy i „funkcjonalna” mentalność (co w praktyce często prowadzi do macierzowych rozwiązań strukturalnych), po organizację zaprojektowaną zgodnie z logiką procesów (tu tradycyjne funkcje zanikają). Zdaniem A. Lockamy’ego III i K. McCormacka [2004] zarządzanie procesowe na najwyższym poziomie rozwoju powoduje, że organizacja działa w formie wieloorganizacyjnej sieci współpracy między prawnie odrębnymi podmiotami prawnymi, współpracy opierającej się na wzajemnym zaufaniu i zależności podporządkowanej procesowi. Modele te pokazują, że zarządzanie procesowe może być postrzegane jako swego rodzaju kontinuum, w którym *know how* odnoszące się do procesów jest coraz bardziej i bardziej przyswojone przez organizację.

### **10.3. Korzyści i warunki wdrożenia i stosowania zarządzania procesowego**

Wielu badaczy podkreśla pozytywny związek między zarządzaniem procesowym a szeroko rozumianym sukcesem przedsiębiorstwa [Trkman 2010]. Zdaniem E. Skrzypka [2000] zrozumienie konieczności zarządzania procesami w organizacji wskazuje drogę prowadzącą do wzrostu efektywności i utrwalenia pozycji na rynku.

Wdrożenie systemu zarządzania procesowego przynosi dodatkowo szereg korzyści w każdej organizacji – niezależnie od jej wielkości czy rodzaju działalności. Do najważniejszych z nich należą:

- możliwość przełożenia ogólnych celów organizacji na cele poszczególnych procesów,
- ukierunkowanie organizacji na potrzeby i zadowolenie klienta przez system mierników procesów i system ich monitorowania,
- większy stopień nadzoru nad zasobami wykorzystywanymi w organizacji, tak aby przynosiły one wartość dodaną w całym łańcuchu wartości,
- możliwość wykorzystania informacji otrzymywanych z systemu zarządzania procesowego do podejmowania decyzji operacyjnych i strategicznych,
- wykorzystanie informacji zwrotnych z monitorowania procesów do doskonalenia procesów i tym samym doskonalenia poszczególnych elementów systemu zarządzania i poprawy wyników.

Zarządzanie procesami umożliwia także poprawę jakości, wzrost wydajności i efektywności przez obniżkę kosztów, skuteczne rozwiązywanie problemów i skracanie czasu realizacji wyznaczonych zadań, realizację strategii i urzeczywistnienie wizji organizacji oraz poprawę współpracy i komunikacji między jej funkcjami [Skrzypek 2000]. Skutecz-

ne zarządzanie procesami rozszerza również możliwości organizacji w zakresie przewidywania zmian zachodzących na rynku, zarządzania nimi i reagowania na nie.

Można wnioskować na podstawie badań empirycznych, że zarządzanie procesowe pozwala na:

- pełniejsze zrozumienie tego, czym jest jakość z punktu widzenia klienta oraz lepsze zrozumienie przez pracowników ich roli w działaniach organizacji (takie były wyniki wdrożenia zarządzania procesowego w Royal Mail) [Armistead i Machin 1998, w: Plamberg 2010];

- redukcję czasu cyklu, zwiększenie wydajności pracowników i poprawę jakości produktów pracy (wdrażanie zarządzania procesami w szwajcarskim banku) [Küng i Hagen 2007];

- zmniejszenie kosztów zapasów, skrócenie czasu dostaw, zwiększenie precyzji dostaw i większe zadowolenie klientów (badania empiryczne przeprowadzone w Volvo Cars w latach 1994–2000) [Hertz i in. 2001, w: Plamberg 2010];

- poprawę wyników finansowych, wzrost satysfakcji klientów, wzrost liczby klientów, wzrost wydajności i wyższy poziom dokładności dostaw (badania realizowane w 62 szwedzkich MSP) [Garvare 2002, w: Plamberg 2010];

- wzrost zrozumienia przez pracowników strategii i potrzeb klientów, standaryzację pracy, redukcję kosztów, bardziej efektywne wykorzystanie pracowników, poprawę kontroli finansowej oraz łatwiejsze wdrażanie usprawnień, lepsze samopoczucie, pozytywny stosunek do pracy z zarządzaniem procesowym (studia przypadków trzech organizacji wdrażających zarządzanie procesowe) [Plamberg 2010];

- pozytywne wyniki w dziedzinach: wspólnego języka, współpracy, orientacji na klienta, kosztów, czasu, umiejętności uczenia się, całościowego widzenia i normalizacji (zastosowanie zarządzania procesowego w organizacjach szwedzkich) [Forsberg i in. 1999, w: Plamberg 2010].

Osiągnięcie korzyści, których może dostarczyć wdrożenie w organizacji zarządzania procesowego, wymaga spełnienia wielu warunków. R.G. Lee i B.G. Dale [1998, s. 7] zaliczają do nich:

- powszechność (*pervasiveness*) oznaczającą konieczność zrozumienia oraz wprowadzenia w życie zasad zarządzania procesowego w całej organizacji,

- własność (*ownership*) oznaczającą, że wszystkie procesy powinny mieć jasno określonego właściciela kierującego zespołem procesowym, odpowiedzialnego za realizację i ciągłe doskonalenie procesu,

- dokumentację (*documentation*) oznaczającą konieczność zdefiniowania standardowych dokumentów (takich, jak np.: wewnętrzne miary procesów, sposoby obiegu dokumentów) spełniających oczekiwania uczestników procesów,

- pomiar (*measurement*) oznaczający konieczność oceniania procesów za pomocą miar, uporządkowanych według kategorii: jakości, kosztu i czasu,

- przegląd (*inspection*) oznaczający obarczenie gospodarza procesu odpowiedzialnością za monitorowanie procesu (identyfikowanie luk oraz ich likwidowanie).



Badania T. Forsberga i jego współpracowników [1999, w: Plamberg 2010], przeprowadzone w szwedzkich organizacjach, wskazują, że oczekiwania względem zarządzania procesowego są „nierozsądnie” wysokie. Jest to szczególnie niebezpieczne w przypadku omawianej metody, gdyż jej wdrożenie i stosowanie jest bardzo złożonym procesem. Implementacja zarządzania procesowego w efekcie końcowym prowadzi do wdrożenia mechanizmów doskonalenia procesów oraz ich integracji z całym systemem zarządzania, co stanowi prawdziwe wyzwanie dla wielu współczesnych organizacji. Jest to proces długofalowy i wymagający zaangażowania zarówno kadry kierowniczej, jak i pozostałych uczestników organizacji. Co więcej zarządzanie procesowe nie jest jednorazowym projektem zorientowanym na projektowanie i wdrażanie procesów, ale ciągłym wysiłkiem organizacji na rzecz doskonalenia procesów organizacyjnych.

Zdaniem autorek przedstawianego opracowania szczególnie istotne jest holistyczne podejście do zarządzania procesowego – postrzeganie go jako metody determinującej organizacyjną efektywność a nie jedynie skoncentrowanej na analizie i doskonaleniu procesów.

P. Trkman [2010] podkreśla znaczenie zaangażowania najwyższego kierownictwa, powiązanie zarządzania procesowego ze strategią organizacyjną oraz ostrożne wykorzystanie technologii informatycznych.

W trakcie przekształcania organizacji w kierunku zgodnym z logiką procesów szczególnej uwagi wymaga szukanie możliwości ograniczenia problemów powstających na styku organizacji funkcjonalnej i procesowej [Plamberg 2010; Trkman 2010].

Wreszcie, wdrożenie metody wymaga odpowiedniego przygotowania wszystkich członków organizacji. Zmiany procesów organizacyjnych wpływają na ich wykonawców. Od pracowników – ich kwalifikacji, wiedzy, umiejętności, kompetencji, zachowań i postaw – zależy powodzenie zarządzania procesowego w organizacji. Tradycyjne struktury władzy ulegają erozji i zmieniają się role organizacyjne, pracownicy potrzebują wsparcia i pomocy, żeby zrozumieć ich pozycje w nowej strukturze [McAdam i McCormack 2001]. Co więcej, nowe struktury mogą prowadzić do zwiększonego stresu związanego ze wzrostem indywidualnej odpowiedzialności (potwierdzają to studia przypadków trzech organizacji wdrażających zarządzanie procesowe prowadzone przez K. Plamberg [2010]). Sprawia to, że gwarantem zarówno powodzenia wdrożenia zarządzania procesowego, jak i jego późniejszego stosowania jest odpowiedni sposób zarządzania zasobami ludzkimi [McAdam i McCormack 2001; Plamberg 2010].

Badania I. DeToro i T. McCabe [1997] wskazują, że zarządzanie procesowe to nie tylko kwestia narzędzi i technik, lecz także kwestia zmiany stylu zarządzania i myślenia w organizacji [w: Plamberg 2010]. O. Rentzhog [1996] wskazuje, że zarządzanie procesowe pociąga i zmiany strukturalne, i kultury organizacyjnej [w: Plamberg 2010]. J. von Brocke i T. Sinnl [2011] twierdzą wręcz, że kultura organizacyjna może być źródłem porażki lub sukcesu zarządzania procesowego. A. Savvas [2005] określa kulturę organizacyjną jako główną przyczynę niepowodzeń wdrażania zarządzania procesowego – gdy

pracownicy nie identyfikują się z potrzebą zmiany w ogóle oraz gdy nie przejawiają „myślenia procesowego” [w: von Brocke i Sinnl 2011].

„Mimo że zarządzanie procesowe jest dzisiaj powszechnym podejściem, wiele organizacji wyraża obawy odnośnie problemów z wdrażaniem i utrzymywaniem podejścia zarządzania procesowego” [Plamberg 2010, s. 94]. Wiele badań opisuje narzędzia i techniki mapowania procesów i doskonalenia pojedynczych procesów, niewiele jest jednak badań odnoszących się do zarządzania procesowego jako do kompleksowej metody. Wciąż niewystarczająco są też zgłębiane empirycznie efekty stosowania zarządzania procesowego [Hellström i Peterson 2005, w: Plamberg 2010].

## Literatura

- BLAZZO S., BERNARDI G. (2003), *Process management practices and quality systems standards. Risks and opportunities of the new ISO 9001 certification*, „Business Process Management Journal”, Vol. 9, No. 2, s. 149–169.
- BITKOWSKA A. (2009), *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, VIZJA PRESS & IT, Warszawa.
- BORKOWSKI S., SIEKAŃSKI K. (2004), *Zarządzanie funkcjonalne a procesowe w przedsiębiorstwach*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2 (116).
- BRILMAN J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- CIEŚLIŃSKI W. (2000), *Zarządzanie procesami*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, red. K. Perechuda, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- DRUCKER P.F. (2002), *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- ELZINGA D.J. i in. (1995), *Business process management: survey and methodology*. *IEFE Transactions on Engineering Management*, No. 2.
- GRAJEWSKI P. (2003), *System organizacji jako element kształtujący wartość przedsiębiorstwa*, w: *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, red. J. Skalik, Wrocław.
- GRAJEWSKI P. (2007), *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa.
- GRAJEWSKI P., NOGALSKI B. (2004), *Potencjalne źródła niesprawności w organizacji procesowej*, w: *Podejście procesowe w zarządzaniu*, red. M. Romanowska i M. Tracki, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- GRAJEWSKI P., NOGALSKI B. (2004), *Leksykon Zarządzania*, Difin, Warszawa.
- GRUDOWSKI P. (2007), *Podejście procesowe w systemach zarządzania jakością w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.
- HAMMER M. (1999), *Reinżynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa.
- HOUY C., FETTKE P., LOOS P. (2010), *Empirical research in business process management – analysis of an emerging field of research*, „Business Process Management Journal”, Vol. 16, No. 4, s. 619–661.
- JEŻAK J. (2004), *Zarządzanie strategiczne – rosnące znaczenie podejścia organicznego*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3.
- JOKIEL G. (2006), *O celach podejścia procesowego w zarządzaniu organizacjami*, w: *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie: analiza krytyczna*, pod red. K. Zimmiewicza, Wyd. AE, Poznań.
- KAFEL T. (2005), *Metodyka zarządzania procesowego w organizacjach gospodarczych*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu*, red. J. Skalik, Wyd. AE, Wrocław.

- KALETA A. (2000), *Odwaga strategii – warunek sukcesów współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 10.
- KAPLAN R., NORTON D. (2008), *The Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts.
- KRAŚNIAK J. (2000), *Podejście procesowe do zarządzania przedsiębiorstwem. Stan i możliwości wykorzystania w warunkach integracji europejskiej*, w: *Ewolucja pracy kierowniczej w warunkach integracji europejskiej*, red. K. Krzakiewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- KUBIK K. (2004), *Rola menedżera w zarządzaniu procesowym*, w: *Podejście procesowe w zarządzaniu*, red. M. Romanowska i M. Tracki, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- KÜNG P., HAGEN C. (2007), *The fruits of Business Process Management: an experience report from a Swiss bank*, „Business Process Management Journal”, Vol. 13, No. 4, s. 477–487.
- LEE R.G., DALE B.G. (1998), *Business process management: a review and evaluation*, „Business Process Management Journal”, Vol. 4, Iss. 3, s. 214.
- LOCKAMY III A., McCORMACK K. (2004), *The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation*, „Supply Chain Management: An International Journal”, Vol. 9, No. 4, s. 272–278.
- LONG C., VICKERS-KOCH M. (1995), *Is it process management and, with, or instead of TQM?*, „Journal for Quality & Participation”, Vol. 18, s. 70–74.
- NIEMCZYK J. (2005), *Organizacja procesowa*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa.
- NIZARD G. (1998), *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- NOWOSIELSKI S. (2008), *Procesy i projekty logistyczne*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- OLSZEWSKA K. (2003), *Orientacja na procesy koncepcją zarządzania organizacjami XXI wieku*, „Przegląd Organizacji”, nr 12.
- PALMBERG K. (2010), *Experiences of implementing process management: a multiple-case study*, „Business Process Management Journal”, Vol. 16, No. 1, s. 93–113.
- PALMBERG K. (2009), *Exploring process management: are there any widespread models and definitions?*, „The TQM Journal”, Vol. 21, No. 2, s. 203–215.
- PERECHUDA K. (1999), *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław.
- PERECHUDA K., CIEŚLIŃSKI W. (2000), *Metodologia mapowania procesów*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- POKUSA T. (2004), *Proces i zarządzanie procesowe w łańcuchu dostaw*, w: *Podejście procesowe w zarządzaniu*, red. M. Romanowska i M. Tracki, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- ROMANOWSKA M., TROCKI M. (2004), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- RUMMLER G.A., BRACHE A.P. (2000), *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa.
- SALWA D. (2004), *Zarządzanie procesowe w kontekście aktywności międzynarodowej przedsiębiorstw*, w: *Podejście procesowe w zarządzaniu*, red. M. Romanowska i M. Tracki, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- SIDOROVA A., ISIK O. (2010), *Business process research: a cross-disciplinary review*, „Business Process Management Journal”, Vol. 16, No. 4, s. 566–597.
- SKOWROŃSKI A. (2002), *Meandry procesowego zarządzania*, „Problemy Jakości”, nr 3.
- SKRZYPEK E. (2000), *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.

- SOLECKI A. (2001), *Wdrażanie systemu zarządzania jakością zgodnego z ISO 9001:2000 metodą procesową KEMY*, w: Materiały Ogólnopolskiego Sympozjum *Procesowe zarządzanie w praktyce*, Klub Polskie Forum ISO 9000.
- TRKMAN P. (2010), *The critical success factors of business process management*, „International Journal of Information Management”, nr 30, s. 125–134.
- TROCKI M. (2004a), *Leksykon Zarządzania*, Difin, Warszawa.
- TROCKI M. (2004b), *Standaryzacja procesów a zarządzanie procesowe*, w: *Podejście procesowe w zarządzaniu*, red. M. Romanowska i M. Tracki, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- VON BROCKE J., SINNL T. (2011), *Culture in Business Process Management: A Literature Review*, „Business Process Management Journal”, Vol. 17, Iss. 2.
- WANG M., WANG H. (2006), *From process logic to business logic-A cognitive approach to business process management*, „Information & Management”, 43, s. 179–193.
- WIELKI J. (2000), *Elektroniczny marketing poprzez internet*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- ZAIRI M. (1997), *Business process management: a boundary less approach to modern competitiveness*, „Business Process Management Journal”, Vol. 3, No. 1, s. 64–80.
- ZAWISTOWSKI T. (2001), *Procesowe zarządzanie organizacją*, „Problemy Jakości”, nr 9.

## Literatura uzupełniająca

- DAVENPORT T.H. (1993), *Process Innovation: Reengineering Work Throuhg Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston.
- DURLIK I. (1998), *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Teoria i praktyka*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- DURLIK I. (2002), *Reengineering i technologia informatyczna w restrukturyzacji procesów gospodarczych*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- JESTON J., NELIS J. (2006), *Business process management: practical guidelines to successful implementations*, Butterworth-Heinemann.
- JESTON J., NELIS J. (2008), *Management by process: a roadmap to sustainable business process management*, Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- SMITH H., FINGAR P. (2006), *Business Process Management: The Third Wave*, Meghan-Kiffer Press.

## Pytania

1. Co należy rozumieć pod pojęciem zarządzania procesowego? Jakie są dwa podstawowe podejścia do zarządzania procesowego?
2. Jak można wskazać cele zarządzania procesowego?
3. Jak można wymienić główne elementy koncepcji zarządzania procesowego (na podstawie analizy porównawczej według różnych autorów)?
4. Jakie są korzyści ze stosowania zarządzania procesowego?
5. Jakie są warunki wdrożenia i stosowania zarządzania procesowego?

# Rozdział 11. Zarządzanie przez kompetencje

AGNIESZKA BIEŃKOWSKA, MARIAN WALDEMAR BROL

## 11.1. Przesłanki stosowania modelu kompetencyjnego

System zarządzania organizacją musi zapewniać monitorowanie zmian zachodzących w jej otoczeniu. Musi także umożliwiać dostosowywanie oferty rynkowej organizacji do potrzeb klientów. W związku z tym można postawić tezę, że system zarządzania tworzy warunki do większej lub mniejszej elastyczności organizacji. Wyznacznikiem elastyczności jest nie tylko szybkość reakcji na impulsy zmian płynące z otoczenia, lecz także zdolność ich antycypowania i wyprzedzającego przygotowywania odpowiednich zestawów reakcji. Podstawowym czynnikiem warunkującym przebieg procesów są ludzie, tj. właściciele, kadra kierownicza i pracownicy. Teza ta znajduje potwierdzenie wśród wymienianych przez J. Brilmana [2002, s. 391] cech idealnej organizacji elastycznej, którymi są:

- „zdolność nadszycia za zmianami otoczenia i rozwijania się szybciej niż konkurencji,
- sprawny system poznawania opinii klientów i szybkiego reagowania na ich oczekiwania,
- krótkie procesy decyzyjne – płaska struktura, uprawomocnianie pracowników wykonawczych,
- personel przyzwyczajony do zmian”.

Również R. Krupski [2005, s. 28] wymienia pracowników i kadre kierowniczą obok innych elementów modelu organizacji według H.J. Levitta<sup>1</sup>, takich jak: cele organizacji, struktury, infrastruktura techniczna, które powinny charakteryzować się odpowiednią elastycznością.

Elastyczność zasobów ludzkich jest najczęściej interpretowana jako zdolność adaptacyjna pozwalająca dostosować wielkość i strukturę zatrudnienia do zmieniających się potrzeb organizacji. Rzadziej jest dostrzegany szerszy kontekst elastyczności zasobów ludzkich, który uwzględnia nie tylko aspekt ilościowy, lecz także jakościowy. [Brol i Rzońca 2007, s. 74]. Odnosi się on do tego, czy i w jakim stopniu pracownicy „[...]

---

<sup>1</sup> Model ten został zmodyfikowany przez L. Krzyżanowskiego [1999, s. 29].

potrafią wykorzystać swoją wiedzę, umiejętności oraz cechy osobowości, by osiągnąć cele i standardy przypisane ich rolom [...]” [Armstrong 2002, s. 241].

Problem badania przesłanek skutecznego działania pracowników nie jest problemem nowym. Próby jego rozwiązania podejmował już John C. Flanagan, który opracował technikę kluczowych zdarzeń (ang. *Critical incident technique*). Polegała ona w głównej mierze na badaniach dotyczących zachowania się ludzi. Technika ta „to zespół procedur służących gromadzeniu danych pochodzących z bezpośrednich obserwacji ludzkich zachowań. Obserwacje prowadzone są w sposób umożliwiający zgromadzenie możliwie pełnych danych na temat rozwiązania problemów praktycznych i sformułowanie na ich podstawie ogólnych zasad o charakterze psychologicznym. Technika kluczowych zdarzeń obejmuje procedury wyciągania wniosków na podstawie obserwowanych zdarzeń o szczególnym znaczeniu i spełniania usystematyzowanych kryteriów” [Dubois i Rothwell 2008, s. 33]. Oznacza to, że na podstawie analizy zachowania ludzi w przeszłości można wyciągać wnioski i przypuszczenia dotyczące kluczowych predyspozycji, jakie powinni mieć pracownicy, aktualnie i w przyszłości do wykonywania określonych rodzajów zadań, pełnienia ról organizacyjnych i/lub do osiągania celów.

Nie ulega zatem wątpliwości, że współcześnie problem określenia przesłanek (uwarunkowań) skutecznego i efektywnego działania pracowników powinien być wiązany z pojęciem kompetencji. Jak zauważa M. Armstrong [2002, s. 241] „Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach polega na zastosowaniu pojęcia kompetencji i wyników analizy kompetencji w celach informacyjnych oraz w celu udoskonalenia procesów rekrutacji i selekcji, rozwoju i wynagradzania pracowników”.

Zagadnienia identyfikacji i kształtowania pożądanych kompetencji na poziomie organizacji jako całości oraz w odniesieniu do poszczególnych stanowisk pracy zarówno w wymiarze operacyjnym, taktycznym, jak i strategicznym są złożone i wieloaspektowe. W związku z tym w literaturze przedmiotu coraz częściej jest mowa o „zarządzaniu kompetencjami” jako jednym ze sposobów zarządzania organizacją, a w szczególności zarządzania zasobami ludzkimi. Na takie systemowe ujęcie zarządzania kompetencjami wskazuje T. Oleksyn [2006, s. 186]. Można zatem uznać, że zarządzanie przez kompetencje<sup>2</sup> jest współcześnie jedną z metod zarządzania.

## 11.2. Istota i komponenty kompetencji

Kompetencje to stosunkowo nowy, a tym samym używany w wielu znaczeniach termin. Początkowo kompetencje rozumiano jako formalne prawo do zajmowania

---

<sup>2</sup> W literaturze przedmiotu używa się dość powszechnie terminu zarządzanie kompetencjami.

się, w imieniu danej organizacji, określonymi sprawami i podejmowania decyzji w ustalonym zakresie. Zdolność do efektywnego i sprawnego działania wiązano zazwyczaj z kwalifikacjami [Oleksyn 2006, s. 17]. W latach 80. XX w. kompetencje zaczęto rozumieć szerzej jako zakres uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności pracownika, przypisany stanowisku organizacyjnemu. Przełomowe wydarzenie w tym względzie związane jest z pojawieniem się w literaturze definicji R. Boyatzisa, który w 1982 r. określił je jako „[...] potencjał istniejący w człowieku, prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki” [Armstrong 2002, s. 241–242]. Ostatecznie przypieczętowało to poszerzenie terminu kompetencje i nieodwracalnie zapoczątkowało zastępowanie nim pojęcia kwalifikacje.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa nurty w definiowaniu pojęcia kompetencje. Pierwszy tworzą definicje wiążące kompetencje bezpośrednio z człowiekiem, którego dotyczą, a zatem określające szeroko rozumiany zakres wiedzy, umiejętności czy też odpowiedzialności lub uprawnień do działania [Oleksyn 2006, s. 18], utożsamiające je ze „[...] zbiorem zachowań, które pewne osoby opanowują lepiej niż inne, co sprawia, że w określonej sytuacji działają one sprawniej” [Sidor-Rządkowska 2006, s. 20], jak również ze „zdolnościami, zainteresowaniami, cechami osobowości jako przykładowymi parametrami, które różnicują jednostki między sobą” [Levy-Leboyer 1997, s. 15]. Na drugi nurt definicji składają się określenia odnoszące to pojęcie do wykonywanej pracy lub zajmowanego stanowiska i traktujące kompetencje jako „[...] cechy podmiotu działania zrelatywizowane do sprawnego wykonywania czynu, spełnienia funkcji w organizacji” [Pszczółowski 1978, s. 99], „[...] dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie” [Filipowicz 2004, s. 17], „[...] zbiór wiedzy, uzdolnień, stylów działania, osobowości, wyznawanych zasad, zainteresowań i innych cech, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa” [Sajkiewicz 2002, s. 90], a także „[...] wszelkie cechy i uprawnienia organizacji, które wykorzystywane i rozwijane w procesie pracy służą osiągnięciu celów organizacji oraz spójnych z nimi osobistych celów pracowników” [Moczydłowska 2008, s. 35].

Podstawową różnicą między wymienionymi nurtami jest traktowanie pojęcia kompetencje w sposób bezwzględny (niezależny) – pierwszy nurt oraz relatywizowanie go – drugi nurt do założonych celów organizacji i wynikających stąd zadań do wykonania. Oznacza to, że mówiąc o kompetencjach w procesie pracy, należy brać pod uwagę wymagania stawiane przez tę pracę z jednoczesnym uwzględnieniem konieczności osiągnięcia zarówno celów częściowych, jak i odnoszących się do organizacji jako całości. Należy podkreślić, iż drugi nurt ma zdecydowanie większą liczbę zwolenników. Jest to tym bardziej zrozumiałe, że w języku polskim jako kompetentną uznaje się osobę posiadającą odpowiedni zakres wiedzy, umiejętności i odpowiedzial-

ności do realizowania określonego działania [Kopaliński 1989, s. 271]. Kompetencja jest więc umiejętnością wykorzystania i stosowania wiedzy w sytuacjach zawodowych, jest zbiorem zdolności umożliwiających efektywne wykonywanie pracy, osiągnięcie celów i przestrzeganie standardów działania. „Kompetencja implikuje zdolność przeniesienia tego, co ludzie wiedzą i rozumieją, do różnych kontekstów, tj. różnych aspektów pracy” [Armstrong 2002, s. 244]. Z tej perspektywy słuszne wydaje się stwierdzenie T. Rostkowskiego, że „[...] kompetencje muszą opisywać możliwie najpełniej najistotniejsze, z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa, cechy pracowników” [Juchnowicz, Rostkowski i Sienkiewicz 2003, s. 162].

Niezależnie jednak od wyszczególnionych różnic większość autorów reprezentujących oba nurty zмага się z koniecznością określenia komponentów kompetencji, czyli ze szczegółowym wskazaniem, co składa się na boyatzisowski „[...] potencjał istniejący w człowieku” [Armstrong 2001, s. 241], ujawniany w działaniu i pozwalający mu wykonywać pracę na odpowiednim poziomie.

Nie ulega wątpliwości, że podstawowymi komponentami kompetencji są wiedza i umiejętności. Wiedza (ogólna, teoretyczna, specjalistyczna) obejmuje to wszystko, czego pracownik nauczył się nie tylko podczas formalnego procesu edukacji (szkoły, studia), lecz także w ramach samokształcenia się. Tak rozumiana wiedza pokrywa się jednak z terminem kwalifikacje, które raczej należy wiązać z formalnym potwierdzeniem w formie świadectw, dyplomów, certyfikatów określonego statusu wykształcenia. Praktyczne umiejętności (techniczne, technologiczne, profesjonalne) z kolei dotyczą tego, co pracownik rzeczywiście potrafi robić i często utożsamiane bywają z doświadczeniem bądź zdolnościami do działania. Obie kategorie komponentów kompetencji wymieniane są przez wszystkich autorów zajmujących się omawianą problematyką.

Dość dużo kontrowersji wzbudza zaliczanie do komponentów kompetencji cech (osobowości, charakteru) pracowników. G. Filipowicz [2004, s. 18] co prawda nie podważa opinii, że cechy wpływają na efektywność zawodową, jednak mając względną stały charakter, nie powinny być one włączane jako komponenty kompetencji [Filipowicz]. Również J. Moczydłowska [2008, s. 28] postuluje rozpatrywanie kompetencji niezależnie od „trwałych struktur osobowości”. Podobnie G. Bartkowiak traktuje uwarunkowania osobowościowe jako „podstawę kształtowania się kompetencji, a nie jako ich część składową” [Moczydłowska 2008, s. 28]. Oczywiście jest, że tak rozumiane cechy są raczej niezmiennie i w zasadzie nie podlegają rozwojowi w toku szkoleń zawodowych. Odgrywają jednak ważną rolę w fazie rekrutacji i selekcji kandydatów na dane stanowisko, a także mogą w istotny sposób wpływać na efektywność zawodową. Argument ten może w określonych warunkach przesądzać o konieczności ich zaliczania do komponentów kompetencji.

Stosunkowo często do składników kompetencji zalicza się postawy i zachowania [Oleksyn 2006, s. 25; Sajkiewicz 2002, s. 89]. T. Oleksyn [2006, s. 25] podkreśla, że powinny być to zachowania oczekiwane w miejscu zatrudnienia. Oponenti tej tenden-



cji twierdzą, iż zarówno postawy, jak i zachowania, nawet te pożądane, są rezultatem (wynikiem) wcześniej wyszczególnianych komponentów kompetencji, a zatem nie jest zasadne ponowne ich włączanie.

Dodatkowo do składników kompetencji zaliczane są motywacja, zdrowie i kondycja, formalne uprawnienia do działania [Oleksyn 2006, s. 25]. R. Boyatzis wskazuje także na samoocenę związaną z funkcjonowaniem w grupie [Sajkiewicz 2002, s. 89]; natomiast M. Montmollin zalicza także standardowe procedury, sposoby rozumowania oraz efekty pracy [Sajkiewicz 2002, s. 89]. Komentarza wymaga zwłaszcza motywacja. Skoro kompetencje to „potencjał istniejący w człowieku”, który może być ujawniany w działaniu, należy potraktować motywację jako „warunek przekształcenia dyspozycji pracownika w dostępne obserwacji działanie” [Moczydłowska 2008, s. 34] i jednocześnie wykluczyć je ze zbioru składników kompetencji. Analogicznie należy wykluczyć z tego zbioru efekty pracy pracownika.

W kontekście przedstawionych rozważań autorzy prezentowanego opracowania skłaniają się ku temu, aby pod pojęciem kompetencje rozumieć zbiór wiedzy, umiejętności i cech pozwalających na skuteczne wykonywanie zadań oraz efektywne osiągnięcie celów na danym stanowisku w kontekście przyjętych celów strategicznych organizacji. Tak zdefiniowane kompetencje mogą być odnoszone zarówno do stanowiska pracy, jak i do osoby wykonującej pracę na tym stanowisku (w tym również do kandydata do pracy).

### **11.3. Profile kompetencyjne – luka kompetencyjna**

Praktyczna użyteczność pojęcia kompetencji implikuje konieczność zdefiniowania i opisu zestawu kompetencji odpowiadającego wymogom poszczególnych stanowisk oraz organizacji jako całości, z uwzględnieniem, oczywiście, dynamicznego ich charakteru. Istotne (aczkolwiek często pomijane w literaturze przedmiotu) jest również zdefiniowanie poszczególnych kompetencji w zestawie ze względu na ich ważność. Ponadto w ramach pojedynczych kompetencji wchodzących w skład zestawu niezbędne jest określenie pożądanego minimalnego oraz optymalnego poziomu ich spełnienia, tak aby umożliwiona była sprawna realizacja zadań określonych dla danego stanowiska. Co więcej istotne jest określenie poziomu spełnienia poszczególnych kompetencji w zestawie przez pracownika wykonującego pracę na danym stanowisku. Tworzy się w ten sposób profile kompetencyjne dla poszczególnych stanowisk i pracowników w organizacji.

Pod pojęciem profilu kompetencyjnego rozumie się zestaw (portfel) kompetencji wraz z określonymi poziomami ich spełnienia. Kwestią dyskusyjną jest, czy profil powinien uwzględniać również rangi poszczególnych kompetencji z zestawu, których zadaniem mogłoby być niedopuszczenie do swobodnego „rozmycia się” ważności kompetencji na danym stanowisku pracy.

Profile kompetencyjne określają zakres i poziom kompetencji wymaganych na danym stanowisku pracy. Mogą one opisywać także kompetencje pracownika wykonującego pracę na tym stanowisku. Można zatem za T. Oleksynem [2006, s. 199] przyjąć, że występują dwa zbiory portfeli kompetencji, związanych z pracą ludzi w organizacji:

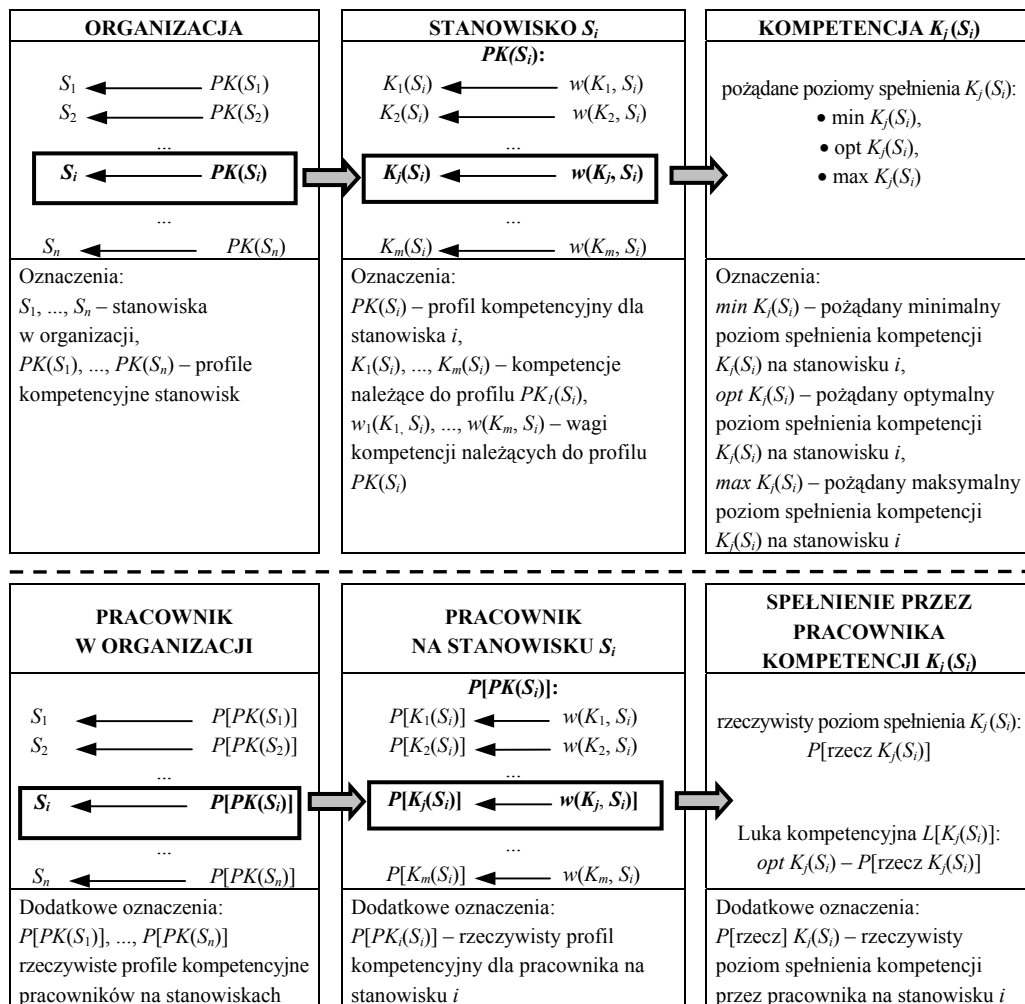
- „kompetencje wynikające z obiektywnych, bezosobowych wymagań stanowisk pracy,
- kompetencje realnie posiadane przez pracowników”.

W opisanym kontekście, w pierwszej kolejności wyróżnia się profil kompetencyjny stanowiska, czyli zestaw (portfel) ważonych kompetencji pożądaných na danym stanowisku z określonymi pożądanymi minimalnymi, optymalnymi oraz – ewentualnie – maksymalnymi poziomami ich spełnienia. Pożądaną optymalną poziom kompetencji ustala taki poziom poszczególnych kompetencji, jaki umożliwi osiągnięcie najwyższej sprawności realizacji celów i zadań w danych warunkach techniczno-organizacyjnych na danym stanowisku. Pożądaną minimalną poziom kompetencji precyzuje konieczny poziom wszystkich pożądaných kompetencji, aby w danych warunkach techniczno-organizacyjnych można było realizować cele i zadania, osiągając przeciętną sprawność działania na danym stanowisku. Ponadto określa się profil kompetencyjny pracownika na danym stanowisku, czyli zbiór kompetencji odnoszących się do zestawu kompetencji pożądaných na danym stanowisku i posiadanych przez pracownika wraz z określonymi dla nich, rzeczywistymi poziomami ich spełnienia. Konfrontując profil kompetencyjny pracownika z wymaganiami stanowiskowymi, można identyfikować lukę kompetencyjną [Bieńkowska i Brol 2009, s. 10].

Ciekawą interpretację zagadnienia luki kompetencyjnej przedstawia A. Rakowska. Wyróżnia bowiem lukę postrzeganą, którą można określić „[...] na podstawie różnicy między poziomem kompetencji już posiadanych przez menedżerów a poziomem kompetencji uznawanych przez nich jako ważne, aby odnieść sukces w organizacji, zazwyczaj w kontekście realizowanej strategii” [Rakowska 2007, s. 145], oraz lukę modelową, którą „[...] można zidentyfikować na podstawie różnicy między poziomem kompetencji przypisywanych menedżerowi nowoczesnej organizacji a poziomem kompetencji posiadanych przez niego” [Rakowska 2007, s. 145].

Zagadnienie luki kompetencyjnej jest istotne, gdyż tylko w sytuacji idealnej profile stanowiska i pracownika są tożsame. Zwykle występują między nimi pewne odchylenia. Mogą one dotyczyć zarówno portfela kompetencji, jak i poziomów ich spełnienia. „W zakresie jednych cech pracownik przerasta stanowisko, a w zakresie innych do niego nie dorasta, co najmniej częściowo” [Oleksyn 2006, s. 199]. „Obie grupy portfeli kompetencji – oczekiwanych i rzeczywiście dostępnych – powinny być zintegrowane i zharmonizowane. Podejście tradycyjne zakłada, że kompetencje pracowników należy dostosowywać do zmieniających się wymagań stanowisk pracy. Harmonizacja może jednak przebiegać w drugą stronę – gdy określone kompetencje skutkują przeprofilowaniem treści pracy na stanowisku lub prowadzą do rezygnacji z jednych prac i podejmowania innych” [Oleksyn 2006, s. 200].

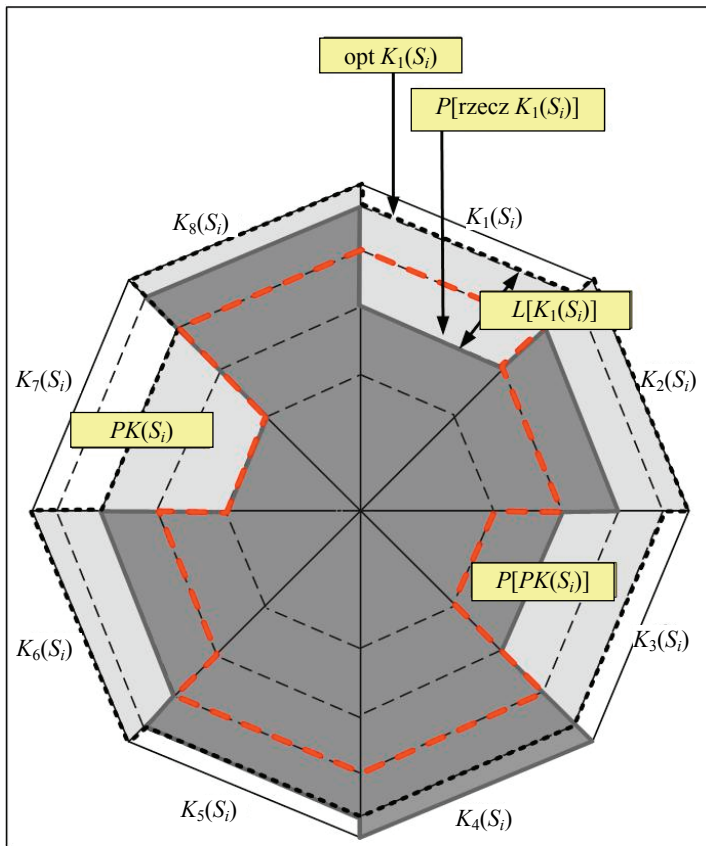
Systemowe ujęcie przedstawionych powyżej pojęć zaprezentowano na rys. 11.1.






Rys. 11.1. Systemowe ujęcie pojęć związanych z kształtowaniem profili kompetencyjnych, opracowanie własne

Przykładową ilustrację graficzną profilu kompetencyjnego przedstawiono na rys. 11.2. Należy przy tym podkreślić, iż na rys. 11.2 graficznej prezentacji profili kompetencyjnych dokonano za pomocą pola powierzchni określonej figury geometrycznej. Pozwala on na odwzorowanie pożądanego (minimalnego i optymalnego) poziomu wymaganych kompetencji na danym stanowisku pracy oraz rzeczywistego poziomu spełnienia tych kompetencji przez pracownika (kandydata). Szerzej zagadnienie prezentacji graficznych profili kompetencyjnych i ich interpretacji przedstawiono w pracy [Bieńkowska i Broł, 2009].

Opracowanie profilu kompetencyjnego  $PK(S_i)$  dla danego stanowiska pracy  $S_i$  odbywa się w ścisłym związku z zadaniami i celami danego stanowiska pracy.



-  Pożądany optymalny profil kompetencji  $PK(S_i)$  na stanowisku  $S_i$
-  Rzeczywisty profil kompetencji pracownika  $PK(S_i)$  wykonującego pracę na stanowisku  $S_i$
-  Pożądany minimalny profil kompetencji na stanowisku  $S_i$

Rys. 11.2. Ilustracja pojęć związanych z kształtowaniem profili kompetencyjnych; opracowanie własne na podstawie pracy [Bieńkowska i Brol 2009, s. 12]

Na podstawie analizy formalnego podziału zadań i ról organizacyjnych w organizacji<sup>3</sup> oraz diagnozy stanu rzeczywistego<sup>4</sup>, przy wykorzystaniu tzw. katalogów kompetencji, można wskazać portfel kompetencji wymaganych  $[K_1(S_i), K_2(S_i), \dots, K_j(S_i), \dots, K_m(S_i)]$  na danym stanowisku  $S_i$ .

<sup>3</sup> Na przykład w formie tzw. tablic ról organizacyjnych (ujęcie statyczne) lub wykresów przebiegu procesów (ujęcie dynamiczne).

<sup>4</sup> Na przykład analizy kluczowych zdarzeń i zachowań z przeszłości, które warunkowały osiągnięcie sukcesu lub prowadziły do porażki.

Kompetencje te powinny w decydujący sposób warunkować skuteczną realizację zadań i osiąganie celów. Portfel kompetencji trzeba skonsultować z kadrą kierowniczą, pracownikami już zatrudnionymi na danym stanowisku oraz na stanowiskach współpracujących. Celem konsultacji jest zdefiniowanie konkretnego zestawu 6–14 kluczowych kompetencji oraz pożądanego ich poziomu minimalnego –  $\min K_j(S_i)$  i optymalnego –  $\text{opt } K_j(S_i)$ , a w pewnych sytuacjach maksymalnego –  $\max K_j(S_i)$ . Należy uznać jako zasadę, że profile kompetencyjne są integralnym elementem dokumentacji organizacyjnej i są tworzone już w fazie opracowywania kart opisu stanowiska pracy, czyli w trakcie projektowania stanowiska. Tak określone profile muszą być każdorazowo konfrontowane z rzeczywistymi profilami kompetencyjnymi  $P[PK(S_i)]$  pracowników na poszczególnych stanowiskach w organizacji oraz rzeczywistymi poziomami spełnienia poszczególnych kompetencji na stanowisku  $P[\text{rzecz } K_j(S_i)]$ . Badać można w ten sposób lukę kompetencyjną  $L[K_j(S_i)]$  stanowiącą podstawę do podejmowania decyzji w zakresie m.in. zarządzania zasobami ludzkimi.

Przedstawione założenia pozwalają na podjęcie próby zdefiniowania syntetycznego miernika wartości kompetencji pracowniczych, który umożliwi obiektywizację decyzji podejmowanych w ramach realizacji funkcji personalnej (w tym między innymi decyzji w zakresie selekcji, oceny, rozwoju czy też wynagradzania pracowników). Propozycję syntetycznego miernika w odniesieniu do sytuacji, w której porównywane są stanowiska pracy w organizacji, a zatem której celem jest wycena wartości stanowiska pracy, a także miernika dla sytuacji, w której ma miejsce porównanie profilu kompetencji poświadczanych na danym stanowisku pracy z kompetencjami rzeczywiście posiadanymi przez pracownika przedstawiono w pracy [Bieńkowska i Brol 2010]. W pierwszej sytuacji miernik określa względną wartość kompetencji każdego stanowiska w odniesieniu do takiego hipotetycznego (lub realnie istniejącego w danej organizacji) stanowiska, którego profil kompetencyjny ma w danych warunkach, możliwą do osiągnięcia, wartość maksymalną. W drugiej zaś, miernik wartości kompetencji pracownika przedstawia stopień (procent), w jakim oceniany pracownik zbliżył się ze swoimi kompetencjami do poziomu uznanego za optymalny [Bieńkowska i Brol 2010, s. 64–69].

## 11.4. Istota i cele zarządzania przez kompetencje

Zarządzanie przez kompetencje (ang. *competency based management*) należy postrzegać jako jedną z metod zarządzania, ukierunkowaną na zdefiniowanie potrzebnych organizacji kompetencji i spowodowanie, aby posiadali je na wymaganym poziomie i w odpowiednim miejscu oraz czasie pracownicy<sup>5</sup>. Dzięki wykorzystaniu tych

---

<sup>5</sup> W przypadku braku określonych kompetencji w organizacji można je pozyskać od podmiotów zewnętrznych, zlecając określone zadania w ramach outsourcingu.

kompetencji działania podejmowane przez pracowników będą skuteczne i zapewnią efektywną realizację bieżących i długookresowych celów organizacji.

Ze względu na specyficzny rodzaj i zakres zadań, zarządzanie przez kompetencje należy traktować jako ważny element zarządzania personelem, charakterystyczny dla filozofii *Human Resources Management*<sup>6</sup> (HRM) i modelu kapitału ludzkiego. Zarządzanie przez kompetencje obejmuje:

- określenie pożądanego portfela kompetencji korporacyjnych, tj. wspólnych dla całej organizacji,
- zdefiniowanie profili kompetencyjnych dla poszczególnych stanowisk pracy,
- badanie kompetencji pracowników i kandydatów do pracy w celu ustalenia ich profili kompetencyjnych w kontekście danego stanowiska pracy,
- minimalizowanie luki kompetencyjnej w odpowiednim miejscu i czasie, przez dokonanie właściwej obsady stanowiska pracy, rozwój pracownika lub/i restrukturyzację zadań i ról organizacyjnych dla danego stanowiska pracy,
- kreowanie ścieżek rozwoju kompetencji pracowników, tj. wskazywanie, jakie kompetencje są i będą organizacji potrzebne oraz jak pracownicy mają je osiągać.

Należy podkreślić, iż w literaturze przedmiotu spotyka się również inne nazwy dla wymienionego cyklu działań. Na przykład A. Rakowska [2007, s. 146–147] przedstawia „model kształtowania kompetencji”, ukierunkowany co prawda na kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej, nie mniej jednak mogący mieć zastosowanie również w odniesieniu do innych stanowisk współczesnych organizacji. W ramach kształtowania kompetencji menedżerskich autorka wyróżnia [Rakowska 2007, s. 145–147]:

- symultaniczną ocenę poziomu posiadanych kompetencji menedżerskich i poziomu kompetencji organizacyjnych,
- określenie pożądaných kompetencji organizacji, diagnozę kompetencji organizacji oraz określenie luki kompetencji organizacyjnych,
- określenie pożądaných kompetencji menedżerskich, a także zbudowanie modelu kompetencji menedżera danej organizacji i modelu menedżera nowoczesnej organizacji,
- określenie luk kompetencji menedżerskich,
- działania związane z niwelowaniem luki w obszarze kompetencji organizacyjnych,
- działania związane z niwelowaniem luki kompetencji menedżerskich,
- realizację i ocenę działań związanych z niwelowaniem luki kompetencji menedżerskich, sprzężenie zwrotne.

Rozpatrując wyszczególnione zakresy działania z perspektywy struktury zadaniowej procesu zarządzania personelem, należy podkreślić, że zarządzanie przez kompetencje ma na celu doskonalenie procesu doboru personelu, rozwoju personelu i jego motywowania.

---

<sup>6</sup> Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (ZZL).

W procesie doboru personelu profile kompetencyjne stanowisk pracy są wykorzystywane na wszystkich jego etapach. Przed rozpoczęciem procesu rekrutacji konieczne jest opracowanie tzw. wymagań stanowiskowych. W ujęciu tradycyjnym określano w ich ramach pożądane na danym stanowisku wykształcenie, staż pracy oraz inne kwalifikacje formalne potwierdzone certyfikatami, zaświadczeniami itp. Wskazywano także na takie wymagania, jak np.: znajomość języków obcych, komunikatywność czy aparycję itp., ale bliżej ich nie precyzując. Dość często tradycyjne wymagania stanowiskowe były tworzone doraźnie bez wnikliwej analizy stanowiska pracy, a sposób sformułowania był zbyt ogólny i utrudniający ich weryfikację w procesie selekcji.

Profil kompetencyjny umożliwia prowadzenie rekrutacji zgodnie z zasadami marketingu personalnego, traktowanego jako proces komunikacji z potencjalnymi klientami wewnętrznymi<sup>7</sup>. W omawianym ujęciu proces ten sprowadza się do dokonania:

- opisu sylwetki pożądanego kandydata,
- wyboru docelowego audytorium (segmentacja kandydatów),
- wyboru kanałów komunikowania się z kandydatami,
- opracowania treści komunikatu (ogłoszenia).

Dobrze określone profile kompetencyjne jednoznacznie definiują kluczowe kryteria selekcji zasadniczej. Zdefiniowanie minimalnego poziomu spełnienia poszczególnych kompetencji umożliwia ustalenie progu selekcyjnego. Pozwala on na wyłonienie grupy kandydatów, która nie spełnia wymagań minimalnych w odniesieniu przynajmniej do jednej kompetencji, a zatem nie może być brana pod uwagę w dalszych etapach selekcji. Zdefiniowanie pożądanego poziomu optymalnego dla poszczególnych kompetencji pozwala na dokonanie pomiaru luki kompetencyjnej i ustalenie wartości syntetycznego miernika, według którego można zbudować ranking kandydatów.

Przy ostatecznym wyborze kandydata, obok jego pozycji na liście rankingowej, można brać pod uwagę przypadki szczególne, w których kandydat posiada kompetencje na poziomie wyższym od maksymalnego. Taka sytuacja może pozwalać na identyfikację tzw. talentów, dla których będą tworzone perspektywiczne programy rozwojowe uwzględniające inne stanowiska pracy niż te, o które kandydat się ubiega. Może także być sygnałem ostrzegawczym, że w dłuższej perspektywie czasu niewykorzystywane „nadmierne” kompetencje mogą prowadzić do rozgoryczenia, frustracji i odejścia pracownika z organizacji.

Znajomość luki kompetencyjnej, którą zdiagnozowano u wybranego do zatrudnienia kandydata jest niezwykle przydatna również w fazie adaptacji na stanowisku pracy. Umożliwia bowiem zaprojektowanie indywidualnego programu szkoleniowego.

---

<sup>7</sup> Marketing personalny traktuje pracowników jako klientów wewnętrznych organizacji, a proces rekrutacji jest traktowany jako proces promocji stanowiska pracy, służący także poprawie wizerunku organizacji jako pracodawcy.

Sygnalizowany we wstępie wymóg elastyczności organizacji oznacza, że profile kompetencyjne stanowisk muszą zmieniać się dość dynamicznie i adekwatnie do otoczenia organizacji, a w szczególności do obsługiwanych rynków produktów i usług. Oznacza to, że portfel potrzebnych organizacji kompetencji musi być aktualizowany zarówno co do rodzaju, jak i poziomów poszczególnych kompetencji oraz ich rangi. Można zatem mówić o okresowym audycie kompetencyjnym stanowisk pracy i zatrudnionych na nich pracowników. Jego rezultatem jest dostosowanie profili kompetencyjnych do nowych zadań, ról organizacyjnych i celów związanych z danym stanowiskiem. Stwierdzenie luki kompetencyjnej u pracowników w odniesieniu do poziomu minimalnego musi skutkować określonymi decyzjami personalnymi dotyczącymi przemieszczenia pracownika lub zaprojektowaniem doraźnej ścieżki szkolenia, mającej za zadanie usunięcie tej luki. Stwierdzenie luki w odniesieniu do poziomu optymalnego wskazuje natomiast kierunki rozwoju pracownika w dłuższej perspektywie czasu. W obu przypadkach zidentyfikowana luka kompetencyjna wyznacza potrzeby rozwojowe – szkoleniowe pracownika, a w skali całej organizacji pozwala świadomie i celowo kształtować działalność szkoleniową. Okresowy audyt kompetencyjny powinien być dokonywany w szczególnych sytuacjach. Można do nich zaliczyć np. sytuacje kryzysowe towarzyszące kolejnym fazom rozwoju organizacji<sup>8</sup>, przechodzenie do kolejnego etapu cyklu życia organizacji lub inne istotne zmiany restrukturyzacyjne.

Między okresowymi audytami kompetencji należy prowadzić w organizacji bieżący monitoring profili kompetencyjnych<sup>9</sup> głównie przez analizowanie efektów pracy. W przypadku ich pogorszenia lub braku poprawy należy dokonywać analizy zdarzeń i zachowań krytycznych oraz poszukiwać odpowiedzi na pytania, czy są potrzebne nowe kompetencje lub czy poziom wymaganych kompetencji jest wystarczający w odniesieniu do zmieniających się zadań, a także techniczno-organizacyjnych warunków ich realizacji. Analiza osiągniętych efektów w kontekście posiadanych przez pracowników kompetencji może być prowadzona w ramach systemu okresowej oceny pracowników (SOOP). Systemy te powinny charakteryzować się kompleksowością oceny tzn. muszą uwzględniać różne rodzaje kryteriów. Pożądane jest, aby obejmowały one z jednej strony rezultaty pracy pracownika (np. ocena stopnia, zakresu i jakości realizacji zadań i/lub celów), z drugiej zaś poziomu kompetencji (możliwe są tu różne sytuacje, tzn. ocena wszystkich kompetencji określonych pro-

---

<sup>8</sup> Niektóre sytuacje kryzysowe zostały opisane w literaturze przedmiotu i według L. Greinera można je uznać za standardowe, gdyż charakteryzują kolejne fazy rozwoju organizacji, do których należą [Lichtarski 2005, s. 115]: faza wzrostu przez kreatywność (kryzys przywództwa), przez formalizację (kryzys autonomii), przez delegację uprawnień (kryzys decentralizacji), przez koordynację (kryzys biurokracji), przez współdziałanie.

<sup>9</sup> Monitoring kompetencji powinien być jedną z domen controllingu personalnego. Koncepcję controllingu personalnego opisano między innymi w pracach [Nowak 2004; Bernais i Ingram 2005; Bieńkowska 2008].



filem stanowiska lub z nich wybranych albo wskazanych pracownikowi w rocznych celach rozwojowych). Uwzględnienie obu grup kryteriów ukierunkowuje zachowania pracownika na osiąganie określonych efektów przez rozwój pożądaných kompetencji. Z punktu widzenia organizacji pozyskane informacje o efektach i kompetencjach umożliwiają natomiast prowadzenie analiz zmierzających do weryfikacji adekwatności profili kompetencyjnych. Występują tu zatem dwa sprzężenia zwrotne. Jedno między uzyskiwanymi wynikami oceny a rozwojem kompetencji pracownika. Drugie w skali całej organizacji między osiąganymi efektami a potrzebnymi do ich uzyskania kompetencjami.

Podobnie jak w przypadku okresowego audytu kompetencyjnego, w okresowej ocenie jest identyfikowana luka kompetencyjna pokazująca potrzeby rozwojowe pracownika. Końcowe wnioski z oceny okresowej powinny precyzować, w jakim czasie i za pomocą jakich działań pracownikowi umożliwi się jej likwidację przez zaprogramowanie odpowiedniego programu szkoleniowego.

Zarządzanie przez kompetencje spełnia również znaczącą rolę w motywowaniu pracowników. Znajomość profilu kompetencyjnego własnego stanowiska pracy, skłania pracownika do wykorzystywania tych kompetencji. Pracownik świadomie dąży do osiągania zakładanych efektów pracy, koncentrując się właśnie na doskonaleniu pożądaných zachowań. W przypadku, gdy dostrzeża, że dotychczasowy zestaw kompetencji lub poziom ich spełnienia jest niewystarczający, ma możliwość proponowania modyfikacji profilu kompetencyjnego. Aktywność na tym polu sprzyja samorealizacji oraz zaspakajaniu innych potrzeb wyższego rzędu.

Systematyczne monitorowanie i korygowanie profili kompetencyjnych, w szczególności w wyniku bieżącego reagowania pracowników na zmiany w osiąganych efektach pracy, zapewniają organizacji odpowiednią elastyczność zasobów ludzkich. Umożliwiają odejście od tradycyjnych, sztywnych struktur organizacyjnych w kierunku stosowania bardziej elastycznych rozwiązań bazujących na modelach procesowych. Skutek jest taki, że zamiast sztywnych hierarchicznych podziałów stanowisk ze ściśle określonymi zadaniami, organizacja będzie działać opierając się na zakresach funkcji przypisanych do poszczególnych pracowników (role organizacyjne). W tym kontekście stanowisko pracy „[...] powinno być traktowane jako coś, co ma wkład w proces, a nie jako element struktury” [Gick i Tarczyńska 1999, s. 82]. Konsekwencją omawianego podejścia jest zmiana przedmiotu wartościowania pracy. Współcześnie wycena określonej pracy może być sporządzana raczej ze względu na wypełnianie ról organizacyjnych, dążenie do celów i zamierzeń strategicznych organizacji. Oznacza to poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: jaki jest wkład danej pracy w osiągnięciu sukcesu w wymiarze strategicznym, zamiast tradycyjnego badania charakteru i warunków pracy przy realizacji rutynowych zadań. Jednym ze sposobów pomiaru wartości pracy w tym nowym – innowacyjnym ujęciu może być wycena kompetencji. Nie wnikając w szczegóły metodyki wyceny, można wskazać pewne kierunkowe rozwiązanie. Polega ono np. na wycenie punktowej poszczególnych kompetencji przynależnych do port-

fela pożądaných kompetencji z punktu widzenia ich rangi w osiągnięciu celów organizacji. Taki swoisty taryfikator kompetencji będzie umożliwił wyliczenie wartości profilu kompetencyjnego dla poszczególnych stanowisk pracy. Sumaryczna wycena profilu kompetencyjnego kwalifikuje w tym przypadku do określonej kategorii zaszerogowania stanowisk – analogicznie do tradycyjnych metod analitycznych. Różnicowanie stawek płac pracowników, w ramach danej kategorii zaszerogowania, można uzależnić od stopnia spełnienia wymagań kompetencyjnych przez pracownika, tj. najniższa stawka w ramach danej kategorii to spełnienie poziomu minimalnego, maksymalna – spełnienie poziomu optymalnego dla wszystkich kompetencji. Wprowadzenie wartościowania pracy opartego na kompetencjach wskazuje pracownikom, co jest dla organizacji najważniejsze, a zatem stanowi istotny motywator do rozwoju pracowników i spełniania ich potrzeb.

T. Oleksyn [2003, s. 187] zwraca uwagę na ujęcie systemowe zarządzania kompetencjami. W holistycznym podejściu do systemu zarządzania organizacją wyróżnia on subsytem zarządzania kompetencjami jako istotną część podsystemu zarządzania zasobami ludzkimi. Do celów tego subsystemu zaliczyć można [Oleksyn 2003, s. 189]:

- określanie standardów kompetencyjnych stanowisk,
- badanie realnych kompetencji pracowników i kandydatów do pracy pod kątem doboru stanowisk,
- przygotowanie ludzi w organizacji do bieżących i przyszłych zadań,
- zwiększanie wartości organizacji przez wzrost wartości kapitału ludzkiego,
- zwiększanie poziomu satysfakcji pracowników i ich pozycji na rynku pracy,
- maksymalne wykorzystywanie mocnych stron pracowników przy minimalizacji wpływu ich stron słabych na pracę,
- optymalizacja relacji – nakłady na rozwój kapitału ludzkiego, efekty.

W podsumowaniu należy podkreślić, że zarządzanie przez kompetencje jest, podobnie jak inne sposoby zarządzania, ukierunkowane na realizację wcześniej założonych celów, przy zachowaniu zasad racjonalnego działania, ekonomiki ponoszonego wysiłku oraz etyki.

## 11.5. Zalety i wady zarządzania przez kompetencje

Można zauważyć, że liczni autorzy, koncentrując się na zaletach tej metody, zaliczają do nich:

- jednoznaczne wskazanie pracownikom lub kandydatom do pracy aktualnych oczekiwań i tych na przyszłość, tzn. wymagań co do wiedzy, umiejętności i zachowań,

- systematyczne udostępnienie pracownikom informacji o jego potrzebach rozwojowych – na aktualnym stanowisku pracy oraz na stanowiskach leżących w jego polu zainteresowań,
- poprawa skuteczności działania przez systematyczne doskonalenie tych kompetencji, od których zależą w głównej mierze rezultaty – efekty pracy,
- spójność instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi, co wzmacnia skuteczność motywowania pracowników.

Warto jednak zwrócić uwagę, że wymienione pozytywne skutki zarządzania przez kompetencje wystąpią wyłącznie wówczas, gdy zostanie prawidłowo przeprowadzona analiza kompetencji. Każdy istotny błąd popełniony w trakcie tej analizy może spowodować bardzo negatywne konsekwencje. Szczególne trudności – bariery w stosowaniu zarządzania kompetencjami są związane z zapewnieniem odpowiedniego poziomu trafności doboru właściwych kompetencji dla danego stanowiska pracy, organizacji oraz ról organizacyjnych. Chodzi o ustalenie rodzaju wymaganych kompetencji, ich poziomu oraz rangi – ważności poszczególnych kompetencji w portfolio, w kontekście oczekiwanych efektów pracy (co pracownik powinien wiedzieć, umieć, jakie cechy powinien mieć, aby sprawnie i efektywnie osiągał cele adresowane do danego stanowiska). Druga poważna trudność dotyczy pomiaru kompetencji u konkretnych osób. Pomiar ten musi charakteryzować się dużą obiektywnością oraz adekwatnością do istoty danej kompetencji.

Opisane trudności mogą być pokonywane przez odpowiedni wybór metody analizy kompetencji oraz metody badania kompetencji ludzi. Różnorodność metod jest dość duża, a zatem wybór nie jest łatwy tym bardziej, że różnią się one czasochłonnością, stopniem złożoności i skuteczności. Zastosowanie właściwej metody przyniesie pożądane efekty jedynie wtedy, kiedy osoby je stosujące będą odpowiednio do tego przygotowane. Wskazane trudności stosowania zarządzania przez kompetencje można także rozpatrywać w kategorii wad tej metody zarządzania. Zaliczyć do nich należy dużą pracochłonność oraz znaczne niebezpieczeństwo popełnienia błędów zarówno przy formułowaniu profili kompetencyjnych, jak i oceny kompetencji pracowników.

Uwzględniając przedstawione uwagi, można sformułować tezę, że zarządzanie przez kompetencje powinno być stosowane w organizacjach charakteryzujących się innowacyjnością techniczno-technologiczną oraz organizacyjną, dla których główne źródło przewagi konkurencyjnej ma związek z posiadaniem odpowiednio dobranego i umotywowanego personelu korzystającego ze stworzonych dla niego szans rozwoju zawodowego i osobistego. Warunki te są spełnione w dużych i średnich organizacjach stosujących filozofię HRM, a w szczególności politykę marketingu personalnego.

## Literatura

- ARMSTRONG M. (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- BERNAIS J., INGRAM J. (2005), *Controlling personalny i koszty pracy*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice.
- BIENKOWSKA A. (2008), *Trzy wymiary kontrolingu personalnego*, w: *Koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnych organizacjach*, red. nauk. J. Stankiewicz, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra, s. 95–103.
- BIENKOWSKA A., BROL M.W. (2009), *Prezentacje graficzne profili kompetencyjnych*, w: „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 1, s. 9–14.
- BIENKOWSKA A., BROL M.W. (2010), *Syntetyczny miernik wartości kompetencji pracowniczych*, w: „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 8, s. 62–69.
- BRILMAN J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- BROL M., RZOŃCA W. (2007), *Marketing personalny jako instrument kształtowania elastyczności organizacji*, w: *Prace naukowe*, nr 1141, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław.
- DUBOIS D.D., ROTHWELL W.J. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- FILIPOWICZ G. (2004), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa.
- GICK A., TARCZYŃSKA M. (1999), *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa.
- JUCHNOWICZ M., ROSTKOWSKI T., SIENKIEWICZ Ł. (2003), *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa.
- KOPALIŃSKI W. (1989), *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- KRUPSKI R. (2005), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- KRZYŻANOWSKI L. (1999), *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa.
- LEVY-LEBOYER C. (1997), *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltext.
- MOCZYDŁOWSKA J. (2008), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa.
- NOWAK M. (2004), *Controlling personalny*, w: E. Nowak (red.), *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- OLEKSYN T. (2006), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa.
- Podstawy nauki o przedsiębiorstwie* (2005), Lichtarski (red.), AE we Wrocławiu, Wrocław.
- PSZCZOŁOWSKI T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław.
- RAKOWSKA A. (2007), *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin.
- SAJKIEWICZ A. (2002), *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa.
- SIDOR-RZĄDKOWSKA M. (2006), *Kompetencyjne systemy ocen pracowniczych. Przygotowanie wdrażania, integrowanie z innymi systemami zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna.
- THIERRY D., SAURET CH., MONOD N. (1994), *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*, Poltext, Warszawa.

## Literatura uzupełniająca

- ROSTKOWSKI T. (2002), *Kompetencje jako jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, red. A. Sajakiewicz, Poltext, Warszawa.
- ROSTKOWSKI T. (2004), *Zarządzanie kompetencjami w UE*, w: *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa.
- SAJKIEWICZ A. (2008), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa.
- WHIDDETT S., HOLLYFIRDE S. (2003), *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- WOOD R., PAYNE T. (2006), *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

## Pytania

1. Jak jest interpretowana elastyczność zasobów ludzkich?
2. Co należy rozumieć pod pojęciem kompetencji?
3. Jakie są podstawowe komponenty kompetencji?
4. Jak należy rozumieć termin „portfel kompetencji”?
5. Jak mogą być definiowane oczekiwane poziomy kompetencji dla stanowiska pracy?
6. Jak należy interpretować zagadnienie luki kompetencyjnej?
7. Jaką rolę spełniają profile kompetencyjne w procesie doboru personelu?
8. W jaki sposób wykorzystać do budowy rankingu kandydatów pomiar luki kompetencyjnej poszczególnych kandydatów?



## Rozdział 12. Zarządzanie wiedzą

KATARZYNA WALECKA-JANKOWSKA

### 12.1. Przesłanki i istota zarządzania wiedzą

Obecnie, w czasach zwanych erą wiedzy, tradycyjne zasoby, takie jak praca czy kapitał stają się mniej kluczowe. Z kolei wiedza jawi się jako strategiczny zasób współczesnych organizacji. Głuszek [2004] uważa, że jest ona cennym aktywem leżącym u podstaw działalności organizacji we wszystkich jej aspektach i wymiarach. Nie powinno zatem dziwić, że współczesne organizacje wyraźniej niż kiedykolwiek uświadamiają sobie zależność swojej konkurencyjności od posiadanych zasobów intelektualnych i kluczowych kompetencji. Wiedza – będąc zaliczaną do najważniejszych wyznaczników konkurencyjności – oddziałuje w sposób bezpośredni na sukces każdej organizacji. Dlatego oczywista jest potrzeba zmiany sposobu zarządzania organizacją, polegająca na efektywnym wykorzystaniu będących w jej dyspozycji zasobów wiedzy. Rozwiązania z zakresu samego zarządzania wiedzą stają się również istotnym składnikiem majątku organizacji [Grudzewski i Hejduk 2007]. Oznacza to jednocześnie konieczność systemowego podejścia do zarządzania wiedzą – rozpoznania i analizy takich procesów, jak tworzenie i pozyskiwanie wiedzy, a także transfer i monitorowanie efektywności jej wykorzystywania.

Mimo, że korzeni zarządzania wiedzą należy doszukiwać się już w starożytności, ukształtowanie koncepcji zarządzania wiedzą jako odrębnego podejścia w zarządzaniu nastąpiło dopiero pod koniec poprzedniego stulecia. Termin „zarządzanie wiedzą” został wprowadzony w 1997 r. [Frappaolo 2006]. Uwzględniając model rozwoju w naukach o zarządzaniu, zaproponowany przez P.M. Hirscha i D.Z. Levina [1990], należy zauważyć, że etap euforii koncepcja zarządzania wiedzą ma już za sobą. W literaturze przedstawiono wiele modelowych rozwiązań, przebadano również uwarunkowania zarządzania wiedzą. Pojawiły się także wątpliwości: czy zarządzanie wiedzą nie jest kolejną modą, czy nie jest nazywaniem w inny sposób czegoś, co robimy od zawsze. Efektem dojrzenia koncepcji są opracowania wskazujące również na ryzyko związane z zarządzaniem wiedzą, wynikające z możliwości mimowolnego podzielenia się własną wiedzą z konkurencją w trakcie inwestowania w zasoby wiedzy – wiedza jest mobilna, znajduje się w głowach pracowników, którzy mogą odejść do konkurencji [Rothenberg, w: Glińska-Noweś 2007].

Tabela 12.1. Wybrane definicje zarządzania wiedzą

Autorzy	Definicja zarządzania wiedzą
W.R. Bukowitz, R.L. Williams	Proces umożliwiający organizacji generowanie wartości z aktywów intelektualnych lub innych zasobów opartych na wiedzy, generowanie bogactwa organizacji
G. Probst, S. Raub, K. Romhardt	Zintegrowany zestaw działań, którego celem jest odpowiednie kształtowanie zasobów wiedzy
B. Mikuła, A. Pietruszka- -Ortyl	Działanie polegające na pozyskiwaniu odpowiednich środków, wypracowaniu i sterowaniu wykorzystaniem warunków, metod i technik umożliwiających przebieg procesów związanych z wiedzą, zaliczyć do nich należy: pozyskiwanie, kreowanie, składowanie, rozpowszechnianie i wykorzystanie wiedzy
D.J. Skyrme	Jasno określone i systematyczne zarządzanie ważną wiedzą organizacyjną przez procesy z nią związane: kreowanie, zbieranie, organizowanie, dyfuzję, zastosowanie i eksploatację
R. Maier	Zarządzanie funkcją odpowiedzialną za regularną selekcję, implementację i ocenę celowo zorientowanych strategii wiedzy, które skierowane są na wzrost wartości organizacji przez eksploatację wiedzy jawnej i cichej w organizacji w celu doskonalenia jej funkcjonowania
K. Stewardt	Posiadanie wiedzy o tym, co wiemy, zdobywanie i organizowanie jej oraz wykorzystanie w sposób przynoszący korzyści
F. Tourniaire	Procesy zastosowane do podtrzymania i powiększania bazy wiedzy, obejmujące tworzenie i rewizję dokumentów, która zapewnia usuwanie lub korygowanie starych lub niewłaściwie utworzonych dokumentów
Y. Maltroha	Synergiczne procesy organizacyjne, które integrują zdolność systemu informatycznego do przetwarzania danych i informacji oraz zdolności ludzkie w kreatywności i innowacyjności
M. Szarafin	Płynna mikstura już posiadanego przez organizację doświadczenia, odnoszącego się do pewnych kontekstów sytuacyjnych informacji oraz pewnej dozy intuicji, które razem użyte tworzą płaszczyznę dla kreowania oraz wchłaniania nowych doświadczeń i informacji
KPMG	Zbiór wytycznych, procedur i systemów, odnoszących się do tworzenia, gromadzenia, ochrony i wykorzystania kapitału intelektualnego firmy
APQC/ <i>Arthur Andersen</i>	Proces identyfikowania, zdobywania i wykorzystywania wiedzy, mający na celu poprawę pozycji konkurencyjnej organizacji
<i>Ernst &amp; Young</i>	System pomagający organizacji w poszukiwaniu, przetwarzaniu i wykorzystaniu wiedzy w celu szybszego podejmowania mądrzejszych decyzji dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej
<i>GartnerGroup</i>	Dyscyplina, która promuje kompleksowe podejście do tworzenia, dzielenia i zastosowania wszystkich zasobów informacyjnych organizacji; zarządzanie wiedzą obejmuje rozwijanie, wprowadzanie i utrzymywanie odpowiedniej infrastruktury technicznej i organizacyjnej umożliwiających dzielenie się wiedzą; elementem dodatkowym jest wybór odpowiedniej technologii i dostawców, którzy umożliwili by stworzenie tych infrastruktur
<i>Pricewaterhouse Coopers</i>	Sztuka przetwarzania informacji i aktywów intelektualnych w wartość dla klienta i pracowników. Sztuka oznacza proces zawierający w sobie maksymalny ładunek kreatywności i elastyczności, a nie formalne procedury obejmujące tylko infrastrukturę, głównie wymianę i tworzenie wiedzy wśród ludzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie prac: [Bukowitz i Wiliams 2000; Glińska-Neweś 2007; Grudzewski i Hejduk 2004; Kowalczyk i Nogalski 2007; Mikuła 2006; Probst, Raub i Romhardt 2002; Skyrme 1999; KPMG 2009; Szarafin 1999; Mikuła i Pietruszka-Ortyl 2001].



Niezależnie od bogatej literatury przedmiotu (a być może właśnie dlatego) zarządzanie wiedzą nie doczekało się jednej definicji powszechnie akceptowanej i przez praktyków, i teoretyków. Wybrane definicje zarządzania wiedzą zaprezentowano w tab. 12.1 – celowo wyróżniono w niej propozycje organizacji konsultingowych, ponieważ to one mają największe doświadczenie praktyczne w zakresie zarządzania wiedzą.

Należy zauważyć, że w literaturze przedmiotu zarządzanie wiedzą rozumie się zarówno szeroko jako system [*Ernst & Young*] czy nawet zbiór systemów [*KPMG*], również dyscyplinę [*Gartner Group*], jak i wężiej jako proces [Bukowitz i Williams 2000; *APQC*], zbiór działań, a nawet działanie [Probst, Raub i Romhardt 2006]. Zarządzanie wiedzą bywa też rozumiane, nieco bardziej obrazowo, jako sztuka przetwarzania informacji [*Pricewaterhouse Coopers*] bądź jako płynna mikstura doświadczenia, informacji oraz intuicji [Szarafin 1999]. Szeroki wachlarz interpretacji, określeń i definicji zarządzania wiedzą ilustruje przy tym różne sposoby pojmowania omawianego pojęcia, nie tylko przez teoretyków, lecz także praktyków zarządzania, oraz wskazuje na jego terminologiczną niejednoznaczność.

Niezależnie jednak od przyjętego określenia zarządzania wiedzą można wskazać pewne elementy wspólne wyszczególnionych definicji. Działania związane z zarządzaniem wiedzą powinny:

- przebiegać w sposób usystematyzowany i cykliczny,
- koncentrować się na procesach takich, jak: pozyskiwanie, transfer, wykorzystanie wiedzy (czasem te procesy są uszczegóławiane np. lokalizowanie, tworzenie i pozyskiwanie wiedzy),
- opierać się na powiązaniu procesów zarządzania wiedzą z procesami biznesowymi (działania związane z zarządzaniem wiedzą nie mogą przebiegać niezależnie, muszą wspierać realizację celów organizacji),
- wykorzystywać technologię jako wsparcie dla procesów (technologia sama w sobie nie tworzy zarządzania wiedzą),
- nieść za sobą korzyści dla organizacji.

## 12.2. Koncepcje zarządzania wiedzą

W literaturze przedmiotu opisanych jest wiele koncepcji zarządzania wiedzą obrazujących szerokie spektrum podejść do tego zagadnienia. Jednak najczęściej prezentowane są podejścia: japońskie, zasobowe, procesowe.

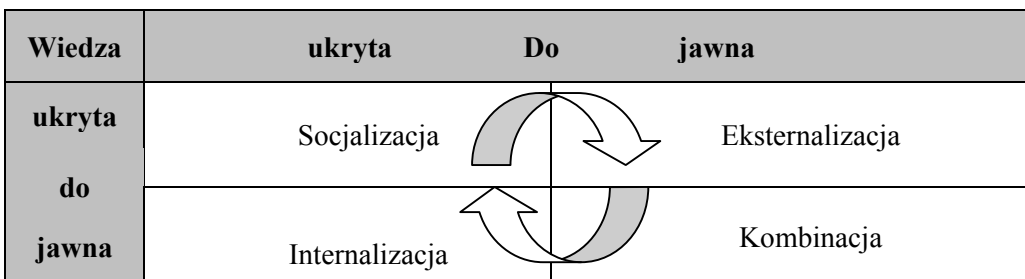
Podejście japońskie to propozycja I. Nonaki i H. Takeuchiego. U podstaw tej koncepcji leży podział wiedzy na ukrytą i jawną oraz założenie o możliwości zmiany tej pierwszej w drugą. Wiedza ukryta (cicha): doświadczalna (ciało), symulta-

niczna (tu i teraz), analogowa (praktyka), ma według badaczy japońskich charakter dominujący w organizacji. Wiedza jawna (formalna): racjonalna (umysł), sekwencyjna (tam i wtedy), cyfrowa (teoria), porównywana jest natomiast do wierzchołka góry lodowej [Nonaka i Takeuchi 2000]. Mimo tego, że wiedzy formalnej jest w organizacji zdecydowanie mniej, posiada jednak tę przewagę nad wiedzą cichą, że może być skodyfikowana, w łatwy sposób przekazana różnymi kanałami informacyjnymi i upowszechniona.

I. Nonaka i H. Takeuchi [2000], uwzględniając zaprezentowany podział wiedzy oraz przyjmując wskazane wcześniej założenie, stworzyli spiralę wiedzy składającą się z czterech procesów konwersji wiedzy. Należą do nich:

- socjalizacja (uspołecznienie) – przekształcanie wiedzy ukrytej w ukrytą, dziele nie się wiedzą ukrytą (wewnętrzną) w czasie wykonywania wspólnych czynności przez członków organizacji,
- eksternalizacja (uzewnętrznianie) – przechodzenie od wiedzy ukrytej do jawnej, wyrażanie wiedzy ukrytej w publicznie dostępnej i przyswajalnej postaci, przetwarzanie jej w wiedzę jawną,
- kombinacja – przekształcanie wiedzy jawnej w inną postać wiedzy jawnej, komunikacja, rozpowszechnianie, systematyzacja wiedzy jawnej,
- internalizacja (uczenie się) – przekształcanie wiedzy jawnej w ukrytą (wykorzystanie doświadczeń i *know-how* zdobytego przez innych), wiedzy jawnej w akcje, praktyki, procesy i inicjatywy.

Według autorów w zespołowej twórczej pracy dochodzi się do pożądanego rozwiązania, przechodząc spiralnie wymienione cztery procesy konwersji, co przedstawiono na rys. 12.1. Kluczowa interakcja między typami wiedzy, tworząca spiralę wiedzy, zachodzi na poziomach: indywidualnym, zespołowym, organizacyjnym i międzyorganizacyjnym. Najistotniejszym poziomem z punktu widzenia tworzenia wiedzy organizacyjnej jest poziom grupowy. Jednak konwersja wiedzy zachodzi tylko na poziomie jednostki, a nie całej organizacji.



Rys. 12.1. Organizacyjne tworzenie wiedzy [Nonaka i Takeuchi 2000, s. 86]

Podejście zasobowe oparte jest z kolei na źródłach wiedzy zaproponowanych przez D. Leonard-Barton [1998]. Wiedzę traktuje się w nim jako najważniejszy zasób organiza-

cji, tworzący wartość dla klienta, będący trudnym do imitacji i nieposiadający substytutów, przy czym źródłem wiedzy może być zarówno sama organizacja, jak i jej otoczenie<sup>1</sup>. G. Probst, B. Bucket i S. Raub [1998] uważają, że wiedza może być zasobem strategicznym, ponieważ spełnia kryteria teorii zasobowej. Wydaje się, że szczególnie istotna jest wiedza cicha, m.in. ze względu na cechy wskazywane przez S. Narasimha [2000]. Uważa on, że dzięki unikalności wiedza cicha może prowadzić do trwałej przewagi konkurencyjnej, będącej funkcją kombinacji zakresu i głębokości wiedzy.

Rdzeń podejścia tworzy pięć elementów, które wzajemnie powiązane zapewniają skuteczność zarządzania wiedzą, są nimi [Leonard-Barton 1998]:

- importowanie wiedzy z otoczenia,
- implementacja i integracja nowych narzędzi i technologii,
- eksperymentowanie,
- wspólne rozwiązywanie problemów,
- kluczowe umiejętności, na które składają się systemy fizyczne i techniczne, systemy zarządzania, wiedza i umiejętności pracowników, normy i wartości.

Koncepcja ta nawiązuje do wczesnych modeli strategii Ansoffa, a także do koncepcji kluczowych kompetencji i jest bardzo mocno zakorzeniona w realiach gospodarki przemysłowej. Ponadto zgodnie z tą koncepcją organizacje nastawione są nie na przyszłość i tworzenie nowej wiedzy, a na działania krótkookresowe związane z wykorzystaniem wiedzy istniejącej.

Podejście procesowe – jako kolejne ujęcie koncepcji zarządzania wiedzą – spopularyzowane zostało przez T. Davenporta i L. Prusaka [1998], G. Probsta, S. Rauba i K. Romhardta [2006] oraz W.R. Bukowitz i R.L. Williama [2000]. Zgodnie z założeniami tego podejścia zarządzanie wiedzą rozumiane jest jako ogół procesów tworzenia, rozpowszechniania i wykorzystania wiedzy do realizacji celów organizacyjnych [Probst, Raub i Romhardt 2006]. A. Sopińska i P. Wachowiak [2006] wyróżniają przy tym trzy fazy procesu zarządzania wiedzą:

- nabywanie wiedzy (tworzenie wiedzy) – w drodze rozwijania i doskonalenia posiadanych zasobów ludzkich, przez kupowanie zasobów informacyjnych oraz umiejętności zarządzania spoza organizacji, gdy własne zasoby nie mogą być rozwinięte (istnieje ryzyko, iż zakupiona wiedza nie będzie unikalna);
- dzielenie się wiedzą – upowszechnianie wiedzy wewnątrz i na zewnątrz organizacji (tworzenie warunków sprzyjających dzieleniu się wiedzą – proces obejmujący zarówno systemy motywacyjne, jak i rozwiązania teleinformatyczne), wymagające wcześniej nadania wiedzy odpowiedniej formy, umożliwiającej dostęp osobom, które jej potrzebują (kodyfikacji);

---

<sup>1</sup> Wiedza jako zasób znajduje odpowiednik w pojęciu kapitału intelektualnego. Kapitał intelektualny definiowany jest jako suma kapitału ludzkiego, strukturalnego (indywidualnej wiedzy, umiejętności i doświadczeń pracowników przedsiębiorstwa), a także infrastruktury (obejmującej sposoby pracy, struktury i systemy), która go wspiera, umożliwiając jego wykorzystywanie [Edvinsson i Malone 2001].

- przekształcanie wiedzy w decyzje (A. Sopińska i P. Wachowiak wskazują, że powodzenie tego etapu uzależnione jest od wielu czynników – najważniejsze z nich to: formy i procedury decyzyjne umożliwiające zaangażowanie w proces decyzyjny najbardziej kompetentnych ludzi, sprawnie działający i dostosowany do potrzeb decydentów system wywiadu gospodarczego, systemy oceny i wynagradzania menedżerów promujące nowatorskie i śmiałe rozwiązania).

W ramach podejścia procesowego różni autorzy wymieniają inne procesy zarządzania wiedzą, jednak można zauważyć, że mieszczą się one w wymienionych trzech fazach i zwykle są ich uszczegółowieniem. I tak na przykład: G. Probst, S. Raub, K. Romhardt [2006] proponują: lokalizowanie, pozyskiwanie, rozwijanie, dzielenie się i rozpowszechnianie, wykorzystanie oraz zachowywanie wiedzy; W.R. Bukowitz, R.L. Williams [2000] wymieniają: strategiczne – wywoływane przez makrootoczenie (pozyskiwanie, stosowanie, uczenie, zachowywanie) oraz taktyczne – wywoływane przez szanse lub popyt rynkowy (ocena, budowanie i rozwój, usuwanie); Holsapple i Joshi [2001]: pozyskanie, selekcja, generowanie i użycie, internalizacja, eksternalizacja wiedzy.

T. Davenport i L. Prusak [1998] wyróżnili ponadto dwie płaszczyzny zarządzania wiedzą operacyjną i strategiczną, wychodząc poza same procesy zarządzania wiedzą. Autorzy uważają, że całość musi być wspierana także przez płaszczyznę strategiczną, którą tworzy kultura organizacyjna czy system motywacyjny. Szersze spojrzenie na zarządzanie wiedzą (niekoncentrujące się tylko na samych procesach) jest pierwszym krokiem w kierunku ujęcia bardziej kompleksowego.

W definicjach prezentowanych w literaturze najczęściej podkreśla się procesowy charakter zarządzania wiedzą. Nacisk nie zawsze położony jest na wszystkie procesy, część autorów skupia się tylko na procesach transferu i dzielenia, część na możliwości pozyskania wiedzy. Jednak operacje przeprowadzane tylko na informacjach nie są wystarczające, a sprawne zarządzanie wiedzą wymaga także działań w takich obszarach, jak: kultura organizacyjna, przywództwo i motywacja pracowników czy strategia organizacji – wymaga zatem ujęcia kompleksowego w ramach systemu.

### **12.3. Kompleksowe ujęcie zarządzania wiedzą**

Studia literatury przedmiotu potwierdzają, że zasadne jest postrzeganie zarządzania wiedzą jako całościowego systemu wymagającego kompleksowego ujęcia [Hedlund 1994; Holsapple i Joshi 2001; Probst, Raub i Romhardt 2002; M. Kotarba i W. Kotarba 2003; Shankar, Gupta, Singh i Narain 2003; Grudzewski i Hejduk 2004; Strojny 2000; Kowalczyk i Nogalski 2007]. Od ponad 10 lat prezentowane są różne koncepcje definiujące różne obszary zarządzania wiedzą. I tak na przykład C.V. Hol-

sapple i K.D. Joshi [2001] wyróżnili główne elementy zarządzania wiedzą oraz powiązania zachodzące między nimi. Podstawowym elementem koncepcji jest identyfikacja zasobów wiedzy, które mają podlegać zarządzaniu. Kolejny element to czynniki wpływające na zarządzanie wiedzą pochodzące z trzech źródeł: wpływy zarządcze, zasobowe i pochodzące z otoczenia. Ostatnią częścią modelu są działania/procesy służące zarządzaniu zasobami wiedzy: pozyskiwanie, selekcja (w tym także generowanie), internalizacja, eksternalizacja. Jednak autorzy zwracają uwagę na to, że wszystkie działania prowadzą do realizacji celów organizacji i dotyczą wszystkich jej obszarów.

Elementy koncepcji R. Shankara, A. Gupty, M.D. Singha i R. Naraina [2003] są osadzone w kulturze organizacyjnej, technologiach informacyjnych, systemach zarządzania oraz w strukturze organizacyjnej. Wyróżnione procesy to: pozyskiwanie, przechowywanie, filtrowanie, agregowanie, deredundancja, integrowanie, ochrona, dystrybucja oraz przetwarzanie wiedzy. Koncepcja wskazuje na powiązania między zarządzaniem wiedzą i głównymi procesami biznesowym w organizacji.

G. Probst, S. Raub, K. Romhardt [2002] przedstawili swoją koncepcję opartą na dwóch cyklach – zewnętrznym i wewnętrznym. Cykl wewnętrzny uwzględnia sześć podstawowych obszarów (procesów zarządzania wiedzą, które zostały wymienione przy omawianiu podejścia procesowego), a cykl zewnętrzny – cele zarządzania wiedzą oraz ocenę wiedzy polegającą na odkrywaniu sposobów pomiaru stopnia osiągnięcia poszczególnych celów zarządzania wiedzą.

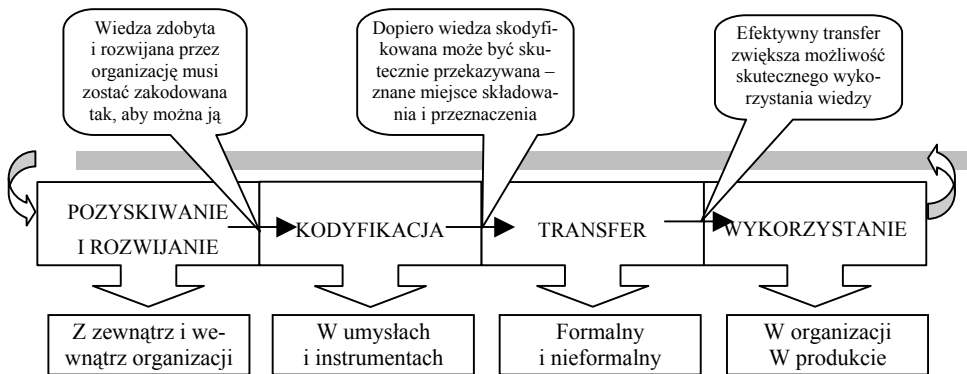
Według G. Hedlunda [1994] zarządzanie wiedzą obejmuje procesy tworzenia, reprezentacji, składowania, przekazywania, przetwarzania, zastosowania i ochrony wiedzy organizacyjnej. Ważnym elementem modelu jest analiza relacji między wiedzą jawną i ukrytą a czterema poziomami społecznymi, na których powstaje i przepływa wiedza: indywidualnym, grupowym, organizacyjnym i międzyorganizacyjnym. G. Hedlund, podobnie jak I. Nonaka i H. Takeuchi, postuluje istnienie wiedzy ukrytej oraz jawnej. Oba typy wiedzy posiadają trzy formy: poznawczą (*cognitive*), umiejętności (*skill*) i wcieloną/wbudowaną w produkty, usługi, artefakty (*embedded*). Istotnym elementem modelu jest również propozycja struktury organizacyjnej *N-form*, jej głównymi cechami są tworzenie swobodnych, tymczasowych grup ludzi i komunikacja równoległa, pozioma – menedżerowie pełnią tu funkcję katalizatorów w organizacji (podkreśla się także rolę średniego i niższego szczebla).

Model K. Wiiga [2002] obejmuje szerszy obszar oddziaływań zarządzania wiedzą w organizacji i wyodrębnia następujące cztery procesy: rewizję efektów działań, conceptualizację (analiza czym jest wiedza oraz silnych i słabych stron aktualnego zarządzania wiedzą), refleksję (ocena wiedzy według zestawu kryteriów oraz wybór optymalnego planu korekty, analiza ryzyka) oraz działanie (manipulacja obiektami wiedzy, aby usprawnić proces biznesowy i wydajność). Autor wyróżnia ponadto poziomy obiektów wiedzy, zgodnie z którymi procesy biznesowe są używane w elementach wiedzy, a te z kolei są powiązane z rolami organizacyjnymi. Elementami koncepcji są

również cele, ryzyko, ograniczenia i wskaźniki tworzące obszary wsparcia, ich składowymi – ustalenie celów procesu zarządzania wiedzą, a także ustalenie i oszacowanie ryzyka mogącego wystąpić w ramach procesu zarządzania, narzędzia do wsparcia procesów i zmniejszających ograniczenia oraz wskaźniki oceny wiedzy i realizacji procesów.

Jedną z nowszych koncepcji jest koncepcja A. Kowalczyka i B. Nogalskiego, która prezentuje bardzo kompleksowe ujęcie problemu syntetyzujące, przedstawione wcześniej, trzy główne podejścia do zarządzania wiedzą: japońskie, procesowe i zasobowe. Ujęcie to jest szczególnie cenne z tego względu, że powstało na bazie badań przeprowadzonych w Polsce.

Na przykładzie koncepcji widać, w jaki sposób organizacje generują wiedzę, a następnie w jaki sposób ta wiedza jest wykorzystywana. Wiedza jest traktowana jako specyficzny zasób organizacyjny, wyróżniający się na tle pozostałych, a zatem wymagający innego traktowania. Jednocześnie nie odchodzi od procesów zarządzania wiedzą, obecnych w wielu koncepcjach procesowych, ale też nie utożsamia wiedzy z samymi informacjami. Z podejścia japońskiego wzięte zostały dwa rodzaje wiedzy: cicha i jawna, w efekcie zaproponowano działania ukierunkowane na dzielenie się wiedzą cichą, a także kodyfikację i transfer wiedzy jawnej. Oznacza to, że autorzy uwzględnili różne obszary, które powinny wzajemnie regularnie i intensywnie oddziaływać. Znajdują one swoje odzwierciedlenie w czterech powiązanych ze sobą poziomach (integracyjnym, strukturalnym, megaprocesowym oraz narzędziowym) – każdy z nich ma bardzo istotne znaczenie w zapewnieniu efektywności całego systemu.



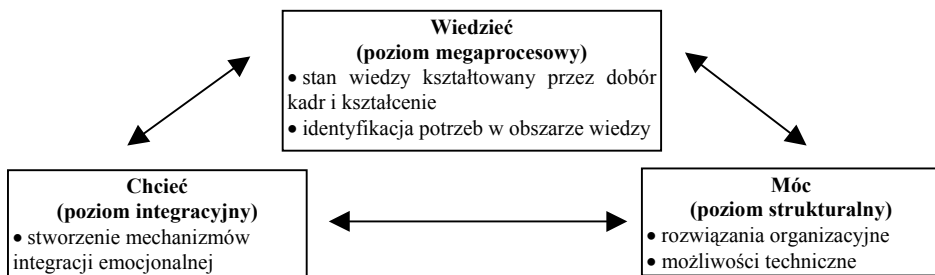
Rys. 12.2. Poziom megaprocesowy – proces wiedzy [Kowalczyk i Nogalski 2007, s. 87]

Rdzeniem koncepcji jest poziom megaprocesowy, w którego obszarze zostaje wytworzona rzeczywista wartość dodana dla ostatecznego beneficjenta. Poziom ten jest procesem mającym wejście (wyjście z ostatniego etapu na tym poziomie, czyli wykorzystania wiedzy, oraz wyjście z poziomu strukturalnego i integracyjnego, a ponadto na wejściu są

także dane pochodzące z otoczenia) i wyjście (procesy zarządzania wiedzą). Autorzy wyróżnili procesy pozyskiwania i rozwijania, kodyfikacji, transferu i wykorzystania. Ciągłość funkcjonowania organizacji jest zapewniana właśnie przez ten cykl, dzięki temu, że jest on związany bezpośrednio z tworzeniem wartości dla klienta i determinuje wzrost strategicznych kompetencji organizacji i jego pracowników. Cykl musi koncentrować się na efektywnym wykorzystaniu narzędzi i zasobów.

Kolejne dwa poziomy – integracyjny i strukturalny autorzy traktują jako całość. Działania poziomu integracyjnego mają na celu podnoszenie funkcjonowania systemu zarządzania wiedzą, dzięki dostarczaniu odpowiednich zasobów (finansowych, infrastrukturalnych, informacyjnych). Poziom strukturalny związany jest z pomiarem skuteczności funkcjonowania procesu wiedzy i całego systemu, wstępną selekcją i analizą tych informacji, odpowiada również za dostarczanie odpowiednich rozwiązań informatycznych i telekomunikacyjnych, niezbędnych do usprawniania procesu zarządzania wiedzą, zwłaszcza z uwzględnieniem kodyfikacji oraz transferu wiedzy. Na poziomie integracyjnym następuje przegląd zebranych informacji, a także podjęcie decyzji dotyczących działań doskonalących w systemie zarządzania wiedzą i w jego poszczególnych elementach. Według A. Kowalczyka i B. Nogalskiego [2007] jest to najistotniejszy poziom w koncepcji, a najważniejszą w nim postacią jest integrator – dyrektor wiedzy (CKO), na którym spoczywa odpowiedzialność przypisana najwyższemu i średniemu szczeblowi zarządzania wiedzą (jest to warunek konieczny sukcesu).

Ostatni element koncepcji to poziom narzędziowy, określany przez autorów jako swoisty podproces megaprocesu wiedzy charakteryzujący narzędzia i techniki stosowane w wypadku pozyskiwania, rozwijania, kodyfikacji, transferu i wykorzystania wiedzy [Kowalczyk i Nogalski 2007].



Rys. 12.3. Zależność między warunkami sukcesu przedsiębiorstw opartych na wiedzy a poziomami Koncepcji Zarządzania Wiedzą [Kowalczyk i Nogalski 2007, s. 86]

Należy zauważyć, że tak zdefiniowana Koncepcja Zarządzania Wiedzą spełnia podstawowe warunki do osiągnięcia sukcesu w organizacjach opartych na wiedzy. R. Rutka i M. Czerska [2002, s. 141] definiują je jako: wiedź, chcieć, móc. Na rysunku 12.3 zaprezentowano zależność między warunkami sukcesu a poziomami Koncepcji Zarządzania Wiedzą.

## 12.4. Cele i korzyści implementacji zarządzania wiedzą

K. Klincewicz [2008] zauważa, że początkowo badacze koncepcji zarządzania wiedzą przyjmowali dwie orientacje – na tworzenie wiedzy i innowacji, typową dla teoretyków i organizacji japońskich, lub na gromadzenie, udostępnianie i ochronę zasobów wiedzy, kojarzoną ze Stanami Zjednoczonymi i krajami Europy Zachodniej. Cele stawiane przed zarządzaniem wiedzą różniły się zatem w zależności od przyjętego punktu widzenia. Obecnie różnice rozmywają się, a zarządzanie wiedzą interesuje pracowników z różnych działów – jednak każdy z nich kładzie nacisk na inne zagadnienia [Klincewicz 2008]. Cele zarządzania wiedzą nadają mu kierunek, pozwalają na przyjęcie odpowiednich założeń, określenie planów, wyznaczenie konkretnych zadań, wpływają także na stopień rozwoju wybranych umiejętności [Probst, Raub i Romhard 2002]. Można stwierdzić, że ogólnym celem zarządzania wiedzą powinno być zapewnienie optymalnych warunków do tworzenia, pozyskiwania, dzielenia się, wykorzystania i zapamiętywania wiedzy w organizacjach i systemach społecznych. Jednak konsekwencją zmiany podejścia do zarządzania wiedzą jest stawianie odmiennych celów przed zarządzaniem wiedzą uzależnionych od obszaru zarządzania i miejsca w organizacji (tab. 12.2).

Tabela 12.2. Odmiennie interpretacje tematyki i celów zarządzania wiedzą przez specjalistów zajmujących się poszczególnymi obszarami zarządzania

Obszar	Przedmiot i cel zarządzania wiedzą
Zarządzanie i strategia firmy	Rozwój zasobów wiedzy i kompetencji
Przedsiębiorczość	Tworzenie przedsięwzięć opartych na wiedzy
Zarządzanie ludźmi	Rozwój kultury organizacji wspierającej kreatywność i dzielenie się wiedzą oraz rozwój kapitału intelektualnego
Zarządzanie procesami i jakością	Projektowanie struktur i procedur gwarantujących gromadzenie i wykorzystywanie wiedzy
Marketing	Zdobywanie wiedzy z otoczenia rynkowego i wykorzystywanie jej do rozwoju innowacyjności
Rachunkowość i finanse	Pomiar kapitału intelektualnego i podnoszenie wartości organizacji przez rozwój aktywów niematerialnych
Systemy informatyczne w zarządzaniu	Kodyfikacja, gromadzenie i udostępnianie wiedzy z wykorzystaniem narzędzi informatycznych
Rozwój technologii informatycznych	Inżynieria wiedzy, sztuczna inteligencja i tworzenie systemów eksperckich

Źródło: [Klincewicz 2004].

Ponadto J. Baruk [2006] uważa, że zarządzanie wiedzą często posiada fragmentaryczne formy i służy właśnie wąskim celom, koncentrując się przede wszystkim na wiedzy dostępnej (jawnej) i jej przechowywaniu (inne obszary zaingerowania zwią-



zane są z transferem wiedzy, podwyższaniem aktywów wiedzy przez skuteczniejsze jej pozyskiwanie i wykorzystanie, wzrost sprawności całkowitego środowiska zarządzania wiedzą w połączeniu z racjonalnym przechowywaniem i udostępnianiem). A. Kowalczyk i B. Nogalski [2007] uważają, że jest to zupełnie naturalne, ponieważ różne typy wiedzy wymagają różnych strategii<sup>2</sup>, procesów i metod działania w celu zarządzania nimi.

Na podstawie analizy literatury przedmiotu można wskazać najczęściej prezentowane cele zarządzania wiedzą [Tiwana 2003; Grudzewski i Hejduk 2004; Strojny 2004; Perechuda 2005; EIRMA 1999; Davenport i Klahr 1998; Francik 1998; Skyrme 1999; Ćwikliński 1999; Zaliwski 2000; Sobczak 2002; Shankar i in. 2003; Baruk 2006], są nimi:

- ograniczanie wycieku wiedzy z organizacji,
- unikanie duplikowania wiedzy,
- kreowanie kapitału wiedzy na poziomach: organizacji, zespołu i jednostki,
- integracja zespołów wiedzy organizacji z zasobami wiedzy jej otoczenia,
- usprawnienie procesu podejmowania decyzji,
- zwiększanie wartości kapitału intelektualnego (a tym samym wartości organizacji),
- wzrost innowacyjności,
- wzrost konkurencyjności,
- organizacyjne uczenie się.

Większość autorów zgadza się co do tego, że wprowadzanie do organizacji zarządzania wiedzą ma na celu podniesienie jej konkurencyjności [Shankar i in. 2003; Tiwana 2003; Grudzewski i Hejduk 2004; Strojny 2004; Perechuda 2005]. Można przyjąć, że wzrost ten będzie rezultatem osiągnięcia korzyści wynikających z wdrożenia zarządzania wiedzą. I tak, K. Perechuda [2005] uważa, że zarządzanie wiedzą zapewnia permanentne dostarczanie wartości dodanej dla klientów zewnętrznych i wewnętrznych (pracowników). Należy pamiętać, że zarządzanie wiedzą ma również wspomagać tworzenie unikalnej wiedzy, która powinna być istotna dla klientów organizacji, zwiększając korzyści ze stosowania jej produktów [Hamel i Prahalad 1999] i wpływając przy tym na jej konkurencyjność. Kolejnym elementem jest obniżanie kosztów dzięki zapobieganiu kreacji tej samej wiedzy w różnych częściach organizacji [KPMG 200; Daft 2001; Grudzewski i Hejduk 2004], a także utratę wiedzy wraz z odejściem pracownika związaną z brakiem pamięci organizacyjnej<sup>3</sup>. Korzystnym aspektem zarządzania wiedzą jest również zmniejszanie obszaru niepewności dzięki dostarczaniu niezbędnych do podejmowania decyzji informacji (wła-

---

<sup>2</sup> Wiedza jawna – kodyfikacji, wiedza ukryta – personalizacji.

<sup>3</sup> Należy podkreślić, że z perspektywy społecznej zarządzania wiedzą, pamięć organizacyjna jest postrzegana szerzej niż tylko zapisane w procedurach, bazach dane, gdyż składa się na nią również pamięć poszczególnych osób, ich wartości i przekonania, a nawet kultura organizacyjna [Walecka i Zgrzywa-Ziemak 2007].

ściwym osobom i we właściwym czasie) [Tiwana 2003] oraz przyspieszenie procesów uczenia się [EIRMA 1999], co wpływa na wzrost szybkości i elastyczności reakcji na zmieniające się potrzeby klientów [Davenport i Klahr 1998]. A. Kowalczyk i B. Nogalski [2007] uważają, że zarządzanie wiedzą przyczynia się do występowania procesu uczenia się i powstawania innowacji, zapewniając w ten sposób lepsze osiągnięcia organizacji. Ponadto z badań przeprowadzonych przez KPMG wynika, że dzięki zarządzaniu wiedzą następuje redukcja problemów związanych z nadmiarem informacji<sup>4</sup>, brakiem czasu na dzielenie się wiedzą i brakiem wykorzystywania w tym celu technologii [KPMG 2000].

## 12.5. Warunki sukcesu i bariery wdrażania zarządzania wiedzą

Wielu autorów uważa, że sukces wdrażania zarządzania wiedzą jest związany ze spełnieniem konkretnych warunków [Markowski i Tomczak 2004; Liebowitz i Beckman 1998; Dlibella i Nevis 1998; Gupta i Govindarjan 2001; Glińska-Neweś 2007]. Część autorów koncentruje się na konkretnych cechach organizacji, dzięki którym możliwe będzie wdrożenie zarządzania wiedzą. Według nich organizacja powinna być aktywna, zorientowana na klientów i rozwój, dzięki temu będzie ciągle możliwie samodoskonalenie. J. Liebowitz i T. Beckman [1998] podają konkretne cechy organizacji będących czynnikami skutecznego zarządzania wiedzą – zaliczają do nich m.in.: wysoką efektywność, szybkość i elastyczność, wysoki poziom wiedzy i doświadczenia, a także innowacyjności i poziomu uczenia się, dzielenie się wiedzą (wydaje się, że mogłyby to być także pozytywne efekty wynikające właśnie z zarządzania wiedzą).

Część warunków zapewniających skuteczność zarządzania wiedzą można przypisać elementom tworzącym organizację, takim jak: cele i strategia, ludzie i kultura, technologia oraz struktura organizacyjna. Zarządzanie wiedzą nie może istnieć w oderwaniu od strategii organizacji, cele stawiane przed zarządzaniem wiedzą powinny współgrać z celami organizacyjnymi, obejmującymi wszystkie poziomy: strategiczny, operacyjny i taktyczny [Walecka-Jankowska 2011]. Uwzględnienie wiedzy w działaniach taktycznych pozwoli na wkomponowanie działań wspierających wymianę wiedzy w procesy codziennej pracy, zapewni także dzięki procedurom wsparcie administracyjne wymieniane jako warunki sukcesu przez Markowskiego i Tomczaka [2004].

---

<sup>4</sup> Jest to związane z tak zwanym paradoksem Schella, według niego wzrost informacji powoduje zwiększenie niewiedzy ludzi, którzy nie nadążają z przetwarzaniem zbyt wielu informacji [Walecka i Zgrzywa-Ziemak 2007]. Podobnie o nadmiarze informacji mówi Bratnicki [1981] – uważa, że nadmiar informacji, tak jak ich niedostatek, prowadzi do braku skutecznego uczenia się.

Warunkiem przetrwania i rozwoju współczesnych organizacji jest elastyczne dostosowywanie się do zmieniającego się otoczenia, wprowadzanie różnych typów innowacji, co oznacza konieczność zaakceptowania zmienności. Jak wskazuje Gliška-Neweś [2007], wprowadzając zmienność do organizacji (przy jednoczesnym opieraniu się na założeniu lepszej komunikacji, efektywniejszym przepływie informacji i wiedzy, koncentracji na pracy zespołowej), zarządzanie wiedzą przyczynia się do łatwiejszego osvajania pracowników ze zmianami. W obliczu zjawiska oporu pracowników wobec zmian<sup>5</sup>, wskazywanego przez T. Davenporta i G. Probstą [2002], kluczową kwestią wydaje się być otwarta kultura organizacyjna, która będzie sprzyjała wprowadzaniu koncepcji zarządzania wiedzą. Markowski i Tomczak [2004] uważają, że powinna promować współpracę oraz innowacyjność i dawać poczucie bezpieczeństwa, a także (według Dlibelli i Nevisa [1998]) doceniać osobiste zdolności pracowników. Ponadto istotny jest odpowiedni dobór pracowników, jak wskazują doświadczenia Nucor Steel Cor., oparty na selekcji i akceptacji ludzi sumiennych, lojalnych, pewnych siebie, ukierunkowanych na osiągnięcie ambitnych celów, a w późniejszym czasie także zapewnienie możliwości podnoszenia kwalifikacji [Gupta i Govindarjan 2001].

Z perspektywy uczenia się istotny wydaje się być również problem delegowania uprawnień i zachęcania pracowników do autonomii. Dlatego tak samo ważna kwestia to funkcja przywódcy (a także dobór środków motywujących), który wpływa na kulturę organizacyjną przez manifestowanie wartości promujących zarządzanie wiedzą [Walecka-Jankowska 2011]. Jest to szczególnie istotne w początkowych fazach wprowadzania koncepcji zarządzania wiedzą – przywódca przekazuje zespołowi swoją wizję, energię, pomysły, stając się budowniczym kultury organizacyjnej odzwierciedlającej system wartości – w tym przypadku sprzyjający zarządzaniu wiedzą [Schein 1997]. Wartość wiedzy powinna być zakorzeniona tak głęboko, żeby pracownicy nie mieli wątpliwości, jak ważna jest dla całej organizacji. Oznacza to, że pracownicy muszą widzieć zaangażowanie pracowników wszystkich szczebli w działania związane z zarządzaniem wiedzą, a przykład powinien iść od samego naczelnego kierownictwa. Ma to wyjątkowe znaczenie w przypadku promowania dzielenia się wiedzą, ponieważ oznacza, że autorytet w organizacji nie zależy od poziomu wiedzy jednostki, a nacisk jest przeniesiony na jej zdolność i chęć do dzielenia się nią z pozostałymi pracownikami [Walecka-Jankowska 2011]. Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że większość wymienianych barier związana jest z odpowiednim motywowaniem pracowników, szczególnie do dzielenia się wiedzą [Toullier i Tomczak 2005; Davenport i Probst 2002]. Niezwykle ważne w przypadku zarządzania wiedzą jest nagradzanie pracowników za poszukiwanie wiedzy i dzielenie się nią z pozostałymi. Bariereą staje się zatem kultura organizacyjna promująca wiedzę i wyniki jednostki, a nie zespołowość (przyczyniająca się do rywalizacji zamiast współpracy) [Toullier i Tomczak

---

<sup>5</sup> Jego przyczyną może być m.in. konformizm, myślenie grupowe oraz, wskazywana przez T. Davenporta i G. Probstą, niedostateczna motywacja pracowników, która może być związana ze zbyt dużą rotacją pracowników i niewystarczającym naciskiem na proces wdrażania nowych pracowników.

2005; Davenport i Prusak 2002] oraz skomplikowane systemy pomiarów skoncentrowane na krótkookresowych wynikach [Pfeffer i Sutton 2002].

System motywacyjny wydaje się tym bardziej istotny w obliczu barier związanych z brakiem wiedzy pracowników na temat tego, kto w organizacji potrzebuje wiedzy, jakiej wiedzy i czy ich wiedza może być przydatna innym pracownikom [Toullier i Tomczak; Davenport i Prusak 2002]. T.H. Davenport i L. Prusak [2002] uważają, że jest to związane z brakiem pewności siebie w rozwijaniu i proponowaniu nowej wiedzy, brakiem oczywistych korzyści i nagród, a także poczuciem, że wymaga to zbyt dużo wysiłku. Brak komunikacji między pracownikami, działami powoduje również ograniczenie dostępu do najlepszych praktyk i dobrych rozwiązań stosowanych w innych częściach organizacji. Koreluje to z doświadczeniami Nucor Steel Cor wskazującymi na specyficzne premiowanie osiągnięć zespołów (nawet najlepsze osiągnięcia jednostek nie są wysoko premiowane, jeżeli pozostali członkowie zespołów osiągają wyniki niższe od przeciętnych) [Gupta i Govindarjan 2001].

Ponadto wydaje się, że warunkiem sprzyjającym sukcesowi jest też wdrożenie rozwiązań informatycznych, które same, nie będąc tożsamymi z zarządzaniem, mogą pełnić wiele funkcji wspierających procesy zarządzania wiedzą [Walecka-Jankowska 2011]. Technologie umożliwiają komunikację<sup>6</sup> między pracownikami (oferując dodatkowe kanały), dystrybucję wiedzy do pracowników jej potrzebujących, magazynowanie wiedzy (poprzedzone selekcją), jednak według T. Markowskiego i P. Tomczaka [2004] widoczne efekty wymiany wiedzy powinny być monitorowane, dzięki temu możliwa będzie ciągła ocena służących temu rozwiązań. Część badaczy uważa, że przyczyną porażki zarządzania wiedzą może być właśnie nieprzyjazny dla użytkowników system informatyczny (lub po prostu zbyt ubogi) oraz ograniczone środki na wdrożenie nowych rozwiązań czy też nieumiejętne wdrożenie odpowiednich mechanizmów [Davenport i Probst 2002; Toullier i Tomczak 2005; Davenport i Prusak 1998].

Problem mierzenia wyników pracy każdego zespołu, komórki organizacyjnej jest też istotny w przypadku kształtowania skłonności pracowników do identyfikowania okazji do zmian i dzielenia się wiedzą zwiększającego skuteczność jej wykorzystania [Walecka-Jankowska 2011]. Ponadto uczenie się wymaga akceptacji pojawiających się błędów, barierą zatem będzie karanie posłańców złych nowin czy też karanie za nieudane lub nowe działania, zamiast za ich całkowity brak [Pfeffer i Sutton 2002]. Wśród cech wspierających sukces zarządzania wiedzą wymieniana jest otwartość organizacji – jeśli (według J. Pfeffera i R.I. Suttona [2002]) pamięć zastępuje myślenie, historia tworzy barierę dla świeżego postrzegania, próba stworzenia czegoś nowego jest postrzegana jako niespójna z obrazem organizacji, co oznacza brak możliwości tworzenia i wykorzystania wiedzy, a także uczenia się.

---

<sup>6</sup> Organizacja może także ułatwiać transfer wiedzy, szczególnie ukrytej dzięki stwarzaniu warunków do bezpośrednich kontaktów i wymiany poglądów, np. przez zapewnienie specjalnej przestrzeni biurowej przeznaczonej do swobodnych spotkań.

Barierą staje się też wtedy ograniczone zaufanie między pracownikami, co przekłada się również na brak współpracy [Walecka-Jankowska 2011].

T. Davenport i G. Probst [2002] wskazują ponadto cechy struktury uniemożliwiającej skuteczne zarządzanie wiedzą, jak: sztywność, rozdrobnienie organizacji czy odseparowanie pionów funkcjonalnych. Gdy do ostatniego dojdzie jeszcze zamknięcie komunikacji wyłącznie w obrębie działów, pionów (efekt silosów), wówczas skazuje to organizację na porażkę wdrażania zarządzania wiedzą.

W podsumowaniu należy zwrócić uwagę, że skuteczne zarządzanie wiedzą wymaga ciągłego usprawniania działań organizacji tak, aby ograniczać czy całkowicie eliminować bariery. Zapewnienie warunków niezbędnych do wdrożenia zarządzania wiedzą jest pierwszym krokiem do osiągnięcia sukcesu, bowiem organizacja chcąc zarządzać wiedzą, musi także pokonać szereg barier utrudniających lub nawet uniemożliwiających działania związane z zarządzaniem wiedzą. Rozwiązania z zakresu zarządzania wiedzą usprawniają bezpośrednio procesy pozyskiwania, lokalizowania, transferu, tworzenia, wykorzystywania i usuwania wiedzy, przełożenie natomiast na funkcjonowanie całej organizacji wymaga monitorowania i pomiaru, aby móc stwierdzić, na ile efektywnie wykorzystujemy narzędzia [Walecka-Jankowska 2011]. Świadome zarządzanie wiedzą wymaga: ustalenia celów (szczególnie strategicznych), które ma osiągnąć system, budowy optymalnych struktur organizacyjnych (umożliwiających elastyczny i swobodny przepływ informacji)<sup>7</sup>. Jednocześnie należy pamiętać, że realizacja koncepcji zarządzania wiedzą w organizacji, zawierającej sama w sobie określony poziom zmian, nie jest prostym procesem i jest uzależniona od wielu czynników, np. od kreowania adaptacyjnej kultury organizacyjnej [Glińska-Neweś 2007]. Ostatni element niezbędny to system kontroli uzyskanych efektów (np. wzrostu wartości kapitału intelektualnego organizacji) [Kobyłko i Morawski 2006]. Oznacza to, że eliminowanie barier nie jest łatwym procesem, jednak im bardziej efektywnie będzie on przebiegał, tym więcej ujawni korzyści (można tu mówić o mniejszym lub większym stopniu wdrożenia zarządzania wiedzą).

Problemem, który nadal wymaga zgłębienia jest brak pewności, że pojawiające się korzyści wynikają tylko z działań związanych z zarządzaniem wiedzą – ta kwestia jest przedmiotem zainteresowania wielu autorów<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk [2004] wymieniają typowe elementy, z których powinien składać się system zarządzania wiedzą: wdrożenie systemu informatycznego (jest to warunek konieczny, ale niewystarczający [Srojny 2001]), organizacja komórki ds. zarządzania wiedzą, stworzenie podstaw kultury organizacyjnej uczącej się, budowa systemu motywacyjnego, tworzenie możliwości ciągłego zdobywania nowych umiejętności, opracowanie systemu pomiaru wiedzy.

<sup>8</sup> Uzasadnienie biznesowe dla działań związanych z zarządzaniem wiedzą można odnaleźć w wyniku wyceny korzyści z efektywnego zarządzania wiedzą, w tym łatwości dotarcia do potrzebnych informacji, zwiększenia szybkości reagowania i oparcia decyzji menedżerskich na odpowiedniej wiedzy. Inne uzasadnienie znaleźć można przez analizę sytuacji krytycznych i kosztów braku wiedzy albo jej nagłej utraty [Klincewicz 2008].

## Literatura

- BARUK J. (2006), *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- BLOODGOOD J.M., SALISBURY W.D. (2000), *Understanding the Influence of Organization Change Strategies on Information Technology and Knowledge Management strategies*, „Decision Support Systems”, nr 31, s. 28.
- BROOKING A. (1999), *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Memory*, International Thompson Business Press, London.
- BUKOWITZ W.R., WILLIAMS R.L. (2000), *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Time, Prentice Hall, London.
- DAVENPORT T., PRUSAK L. (1998), *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston.
- DAVENPORT T.H., KLAHR P. (1998), *Managing customer support knowledge*, „California Management Review”, 40, 3, s. 195–208.
- DAFT R.L. (2001), *Organization theory and Design*, 7th edition, South-Western College Publishing.
- DIBELLA, NEVIS E., *How Organizations Learn: An Integrated Strategy for Building Learning Capability*, Jossey-Bass.
- DRUCKER P.F. (1999), *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- EARL M. (2001), *Knowledge Management strategies: Toward taxonomy*, „Journal of Management Information Systems”, Armonk, Vol. 18, Iss. 1.
- EIRMA (1999), *The Management of Corporate Knowledge*, Report, Working Group 54, Paris.
- FAZLAGIC A. (2002), *Poglądy na temat zarządzania wiedzą*, www.uslugi.ae.poznan.pl (styczeń).
- FRANCIK A. (1998), *Odświeżanie firmy – jak zarządzać wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Personel”, nr 2.
- FRAPPAOLO C. (2006), *Knowledge Management*, Capstone Publishing Ltd., The Atrium, Southern Gate Chichester, England.
- GAMBLE P.R., BLACKWELL J. (2001), *Knowledge Management A State of the Art Guide*, Kogan Page, London.
- GLADSTONE B. (2004), *Zarządzanie wiedzą*, Knowledge management, Petit, Warszawa.
- GLIŃSKA-NEWEŚ A. (2007), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Dom Organizator, Toruń.
- GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K. (2004), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.
- HANSEN M.T., NOHRIA N., TIERNEY T. (1999), *What's your strategy for managing knowledge*, „Harvard Business Review”, March–April.
- HEDLUND G. (1994), *A model of knowledge management and the N-form corporation*, „Strategic Management Journal”, No. 15, s. 73–90.
- HIRSCH P.M., LEVIN D.Z. (1990), *Umbrella Advocates Versus Validity Police: A Life-Cycle Model*, „Organization Science”, Vol. 10, No. 2.
- HOLSAPPLE J. (2002), *Knowledge Management: A Threefold framework*, „Information Society”, Jan2002, Vol. 18, Issue 1.
- JASHAPARA A. (2006), *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- KASPRZYK L., WĘGRZECKI A. (1981), *Wprowadzenie do filozofii*, PWN, Warszawa.
- KLINCEWICZ K. (2004), *Knowledge Management. Development, Diffusion and Rejection*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- KLINCEWICZ K. (2008), *Cele zarządzania wiedzą*, w: D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, WAiP, Warszawa.
- KOBYŁKO G., MORAWSKI M. (2006), *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa.
- KOTARBA M., KOTARBA W. (2003), *Ogólny model zarządzania wiedzą*, w: *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Polanica Zdrój, 22–24 września 2003, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, s. 93–103.

- KOWALCZYK A., NOGALSKI B. (2007), *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa.
- KPMG Management Consulting (2000), *Knowledge Management Research Report*, London.
- LEONARD-BARTON D. (1998), *Wellsprings of Knowledge. Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston.
- LIEBOWITZ J., BECKMAN T. (1998), *Knowledge Organizations: What Every Manager Should Know*, St Lucie Press.
- von KROGH G., NONAKA I., ABEN M. (2001), *Making the most of your company's knowledge: A strategic framework*, Long Range Planning, 34, s. 421–440.
- MARKOWSKI T., TOMCZAK P. (2004), *Gdybyśmy tylko wiedzieli, co wiemy... Efektywne zarządzanie wiedzą organizacji*, Bernard Brunhes Polska, Warszawa, raport z badań.
- McADAM R., McCREEDY S. (1999), *A critical review of knowledge management models*, „The Learning Organization: An International Journal”, Vol. 6, No. 3, s. 91–101.
- MIKUŁA B. (2006), *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- MIKUŁA B., PIETRUSZKA-ORTYL A. (2001), *Zarządzanie wiedzą a sieci aliansów strategicznych*, w: *Zarządzanie strategiczne. Stan i perspektywy rozwoju*, red. R. Kupski, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN oraz Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- NARASIMHA S. (2002), *Organizational Knowledge, human resource management, and sustained competitive advantage: toward a framework*, „Competitiveness Review”, Winter-Spring 2000, Vol. 10, s. 123.
- NONAKA I., TAKEUCHI H. (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa.
- PERECHUDA K. (2005), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- PFEFFER J., SUTTON R.I. (2002), *Wiedza a działanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- PROBST G., BUCKET B., RAUB S. (1998), *Knowledge as a strategic resource*, w: G. von Krogh, J. Roos, D. Kleine et. al., *Knowing in Firms, Understanding, Managing and Measuring Knowledge*, SAGE publications, London.
- PROBST G., RAUB S., ROMHARDT K. (2006), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Wrocław.
- RUTKA R., CZERSKA M. (2002), *Uwarunkowania integracji emocjonalnej w organizacjach opartych na wiedzy*, Prace naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Integracja i dezintegracja*, Wrocław.
- SCHEIN E. (1997), *Przywództwo a kultura organizacji, Lider przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa, s. 83.
- SHANKAR R., SINGH M.D., GUPTA A., NARAIN R. (2003), *Strategic planning for knowledge management implementation in engineering firms*, „Work Study”, Vol. 52, No. 4, s. 190–200.
- SKRZYPEK E. (2002), *Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, wydawnictwo EJB, Kraków, s. 680.
- SKYRME D.J. (1999), *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- SKYRME D.J. (2009), [www.skyrme.com/resource/kmbasics.htm](http://www.skyrme.com/resource/kmbasics.htm) (maj).
- SOBCZAK A., *Narzędzia informatyczne wspierające zarządzanie wiedzą w instytucjach sektora publicznego*, [www.eGov.pl](http://www.eGov.pl).
- SOPIŃSKA A., WACHOWIAK P. (2006), *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „E-mentor” (czasopismo internetowe SGH w Warszawie), nr 2.
- STROJNY M. (1999), *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej*, „Problemy Jakości”, nr 12.
- STROJNY M. (2000), *Kapitał intelektualny w cenie*, „PCKurier”, nr 12.
- STROJNY M. (2001), *Organizacja „hipertekstowa” a zarządzanie wiedzą*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 2, s. 13.

- STROJNY M. (2001), *Zarządzanie wiedzą w firmach konsultingowych*, „Personel i Zarządzanie”, nr 5, s. 21.
- SVEIBY K.E. (1997), *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring KnowledgeBased Assets*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- SZARAFIN M., *Knowledge management – słowo (przed)wstępne*, „Problemy Jakości”, nr 3/99, s. 11–14.
- TIWANA A. (2003), *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa.
- TIWANA A. (2000), *The Knowledge Management Toolkit. Practical Techniques for Building Knowledge Management System*, Prentice Hall, New York.
- TOULLIER J.P., TOMCZAK P. (2005), *Dlaczego polskie firmy źle zarządzają wiedzą*, „Harvard Business Review Polska”, nr 4, s. 18–21.
- WALECKA-JANKOWSKA K. (2011), *Wpływ zarządzania wiedzą na innowacyjność przedsiębiorstw*, rozprawa doktorska, Politechnika Wrocławska, Wydział IZ, Wrocław.
- WALECKA K., ZGRZYWA-ZIEMAK A. (2006), *Udział technologii informatycznych w procesach interpretacji i zapamiętywania wiedzy*, w: *Sposoby osiągania doskonałości organizacji w warunkach zmienności otoczenia – wyzwania teorii i praktyki*, t. 2, E. Skrzypek (red.), UMCS, Lublin, s. 91–99.
- WALECKA K., ZGRZYWA-ZIEMAK A. (2006), *Udział technologii informatycznych w procesach pozyskiwania i dystrybucji wiedzy*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, nr 21, w: *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu*, M. Hopej (red. nauk.), Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, s. 197–206.
- WIIG K.M. (1995), *Knowledge management methods: practical approaches to managing knowledge*, chema Press Arlington, Texas.
- ZALEWSKI A. (2000), *Korporacyjne bazy wiedzy*, PWE, Warszawa.

## Literatura uzupełniająca

- AWAD E.M., GHAZIRI H.M. (2004), *Knowledge management*, Pearson Education International, New Jersey.
- EVANS C. (2003), *Zarządzanie wiedzą (Managing for Knowledge: HR's Strategic Role)*, PWE, Warszawa.
- Harvard Business Review (2007), *Zarządzanie wiedzą*, Harvard Business School Press, Helion.
- JEMIELNIAK D, KOŹMIŃSKI A.K. (red.) (2008), *Zarządzanie wiedzą. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- McELROY M.W. (2003), *The new knowledge management. Complexity, learning, and sustainable innovation*, MA: KMCI Press, Butterworth-Heinemann, Boston.
- NEWELL S., ROBERTSON M., SCARBOROUGH H., SWAN J. (2002), *Managing Knowledge Work*, New York, Palgrave.

## Pytania

1. Na czym polega zarządzanie wiedzą i w jakim celu wprowadza się tę koncepcję w organizacjach?
2. Jakie można wyróżnić procesy zarządzania wiedzą?
3. Czy zarządzanie wiedzą jest tożsame ze stosowaniem technologii informatycznych?
4. Kto w organizacji odpowiada za działania związane z zarządzaniem wiedzą?
5. Jakie są korzyści stosowania zarządzania wiedzą?



**Część 2**

**Metody zarządzania  
w praktyce**



## **Rozdział 13. Współczesne metody zarządzania w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce – identyfikacja stanu istniejącego**

AGNIESZKA BIEŃKOWSKA, ANNA ZGRZYWA-ZIEMAK

### **13.1. Metoda badawcza w zakresie stosowania współczesnych metod zarządzania**

Badania empiryczne dotyczące współczesnych metod zarządzania rozpoczęto w czerwcu, a zakończono we wrześniu 2009 r. Ich celem było z jednej strony zbadanie stosowania współczesnych metod zarządzania zarówno w ujęciu ogólnym, jak i przez pryzmat różnych przekrojów badanych przedsiębiorstw (tj. ich wielkości, profilu działalności, lokalizacji siedziby centrali). Z drugiej zaś strony dążono do zidentyfikowania metod, które można by określić mianem trudniejszych i łatwiejszych oraz zbadania, czy trudność metod wpływa na częstość ich stosowania oraz czy metodom trudniejszym towarzyszą inne niż metodom łatwiejszym przesłanki wdrażania, bariery i skutki stosowania.

Badania empiryczne skoncentrowano na 12 wybranych współczesnych metodach zarządzania (w nawiasach zostały w niektórych przypadkach przytoczone skrócone nazwy metod, które będą później wykorzystywane w tekście):

- benchmarking,
- controlling,
- Customer Relationship Management (CRM),
- Enterprise Resource Planning (ERP),
- lean management (LM),
- outsourcing,
- reinyżynieria (BPR),
- strategiczna karta wyników,
- Total Quality Management (TQM),
- zarządzanie procesowe,
- zarządzanie przez kompetencje,
- zarządzanie wiedzą.

Bodźcem do przeprowadzenia omawianych badań były badania zrealizowane przez S. Cyferta i K. Krzakiewicza, którzy dokonali identyfikacji stopnia wykorzystania nowoczesnych metod i technik zarządzania w polskich (funkcjonujących w Wielkopolsce) i rosyjskich przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 99 pracowników [Cyfert i Krzakiewicz 2007]. Autorzy tego artykułu, podobnie jak S. Cyfert i K. Krzakiewicz, badali nie tylko jak często stosowane są wybrane metody zarządzania, lecz także, jakie były przesłanki ich wdrażania, skutki i bariery ich stosowania. Badania objęły jednak swoim zakresem nieco inne metody – badano przedsiębiorstwa różnej wielkości, funkcjonujące w całej Polsce, wreszcie koncepcję badawczą S. Cyferta i K. Krzakiewicza rozszerzono o problem badania trudności poszczególnych metod.

Narzędziem badawczym był kwestionariusz. Został on zaadresowany do różnych (ze względu na typ działalności, wielkość i formę własności) przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. W jednym przedsiębiorstwie realizowana była tylko jedna ankieta. Dołożono starań, by kwestionariusz był wypełniany przez osoby mające szerokie spojrzenie na całe przedsiębiorstwo. Uznano, że taką osobą, oprócz prezesa i jego zastępcy, może być np. specjalista ds. organizacji, specjalista ds. jakości itp. Badania były anonimowe.

W kwestionariuszu znalazły się następujące pytania:

1. Jakie współczesne metody zarządzania są wdrożone w badanych przedsiębiorstwach?
2. Jakie są przesłanki implementacji stosowanych metod?
3. Jak oceniane są bariery wdrażania badanych metod?
4. Jak oceniane są skutki stosowania metod?
5. Jak oceniana jest trudność stosowanych metod?

W ankiecie pytano też o wybrane charakterystyki przedsiębiorstwa po to, by określić strukturę badanych organizacji. W szczególności proszono o podanie typu działalności przedsiębiorstwa, wielkości zatrudnienia oraz lokalizacji siedziby centrali.

Każdy respondent otrzymał wraz z kwestionariuszem list przewodni, w którym wyrażono prośbę o pomoc w realizacji programu badawczego. Wyjaśniono, jakie są cele i zakres tego programu. Zapewniono, że wszystkie odpowiedzi objęte zostaną tajemnicą. Zaproponowano późniejsze udostępnienie wyników badań wraz z omówieniem wniosków istotnych dla zarządzania przedsiębiorstwem. Umieszczono wskazówki dotyczące tego, kto powinien wypełnić kwestionariusz. Udzielono wszelkich informacji ułatwiających kontakt respondenta z autorami badań.

Kwestionariusz i list przewodni autorzy opracowali, opierając się na teoretycznych analizach zawartych w rozdziale pierwszym. Układ pierwszej części ankiety jest analogiczny do narzędzia wykorzystywanego przez S. Cyferta i K. Krzakiewicza (pytania o wdrożone metody, o przesłanki<sup>1</sup> ich wdrażania, skutki i bariery ich stosowania), druga część zawiera pytania dotyczące oceny trudności stosowanych metod.

---

<sup>1</sup> Do badania przesłanek wdrażania nowoczesnych metod zarządzania wykorzystano pytania zaproponowane przez S. Cyferta i K. Krzakiewicza [2007].

W wyniku badań uzyskano zwrot 173 ankiet, z których 167 było wypełnionych w sposób umożliwiający ich wykorzystanie. Ostatecznie przyjęto do analizy próbkę wielkości 167 ankiet.

Spośród przebadanych przedsiębiorstw 38% stanowiły przedsiębiorstwa produkcyjne, a 33% podmioty prowadzące działalność usługową. Nieco ponad jedna piąta ankietowanych to przedsiębiorstwa produkcyjno-handlowe, w małym stopniu natomiast reprezentowane były organizacje handlowe (stanowią one zaledwie 7% badanych organizacji). Wśród respondentów znalazły się prawie równe grupy przedsiębiorstw o różnej wielkości. Podmioty małe, zatrudniające do 50 osób, stanowiły jedną czwartą badanych. Nieco ponad 20% – przedsiębiorstwa duże, zatrudniające 251–500 osób, a także bardzo duże, z zatrudnieniem powyżej 500 pracowników. Najliczniejszą grupę, bo około 32% respondentów, stanowiły przedsiębiorstwa średniej wielkości z liczbą pracowników mieszczącą się w przedziale 51–250 osób. Analiza struktury badanych podmiotów według siedziby centrali pokazała, że prawie 85% z nich to przedsiębiorstwa mające siedzibę w Polsce, pozostałe zaś za granicą.

### **13.2. Zakres stosowania współczesnych metod zarządzania w świetle badań empirycznych**

Głównym aspektem prowadzonych badań empirycznych odnoszących się do zakresu stosowania współczesnych metod zarządzania było zbadanie częstości stosowania współczesnych metod zarządzania w ujęciu ogólnym, a następnie w przekrojach odnoszących się do różnych rodzajów badanych przedsiębiorstw (w przekrojach: wielkość przedsiębiorstwa, profil jego działalności oraz lokalizacja siedziby).

Postawiono szereg pytań badawczych, np.:

1. Jak często przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce stosują poszczególne współczesne metody zarządzania? Czy można mówić o metodach szczególnie popularnych w naszym kraju?
2. Czy istnieją różnice między stosowaniem współczesnych metod w przedsiębiorstwach o różnej wielkości?
3. Czy istnieją różnice między stosowaniem współczesnych metod w przedsiębiorstwach o różnym profilu działalności?
4. Czy istnieją różnice między stosowaniem współczesnych metod w przedsiębiorstwach w zależności od lokalizacji siedziby ich centrali?

W kwestionariuszu badawczym poproszono respondentów o wskazanie, które z badanych metod są przez nich stosowane w praktyce zarządzania.

Wyniki przeprowadzonych badań w ujęciu ogólnym pokazują (tab. 13.1), iż do grupy metod najczęściej stosowanych w badanych przedsiębiorstwach należy zaliczyć: control-

ling, zarządzanie procesowe, TQM i CRM – wskazuje je około dwie piąte ankietowanych organizacji. Z kolei najrzadziej deklarowano stosowanie reinżynierii i strategicznej karty wyników – w obu przypadkach odnotowano nieco ponad 10% wskazań.

Tabela 13.1. Stosowanie współczesnych metod zarządzania w ujęciu ogólnym

Współczesne metody zarządzania	Procent wskazań
controlling	45,5
zarządzanie procesowe	43,2
Total Quality Management	40,3
Customer Relationship Management	38,6
outsourcing	31,3
Enterprise Resource Planning	27,8
zarządzanie wiedzą	27,3
lean management	24,4
zarządzanie przez kompetencje	18,2
benchmarking	17,6
strategiczna karta wyników	9,7
reінżynieria	8,5
inne	6,3

Źródło: opracowanie własne.

W świetle wyników badań dotyczących zaimplementowanych metod zarządzania w organizacjach różnej wielkości okazuje się, że zdecydowanie najczęściej wdrażaną współczesną metodą zarządzania w małych przedsiębiorstwach jest CRM (wskazuje ją ponad 50% przedsiębiorstw w tej grupie). W grupie przedsiębiorstw średnich ponad 40% respondentów wskazuje stosowanie TQM, controllingu i zarządzania procesowego. Trzy wymienione metody są równie często wskazywane przez przedsiębiorstwa duże (odpowiednio przez 51,52%; 63,64% oraz 57,58% respondentów w tej grupie organizacji). W bardzo dużych przedsiębiorstwach natomiast najczęściej stosowanymi metodami są controlling (70,27% wskazań), zarządzanie procesowe (64,86% wskazań) oraz outsourcing (54,05% wskazań). We wszystkich analizowanych grupach najrzadziej stosowanymi metodami są reinżynieria oraz strategiczna karta wyników, przy czym w grupie przedsiębiorstw dużych i bardzo dużych są one implementowane stosunkowo często, bo w odpowiednio ponad 10% (przedsiębiorstwa duże) i prawie 20% (podmioty bardzo duże) badanych organizacji. W pozostałych grupach metody te stosuje zaledwie kilka procent respondentów.

Analiza statystyczna, przeprowadzona za pomocą tabel krzyżowych i wykorzystania statystyki chi-kwadrat, wykazała ponadto, że wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa rosło wykorzystanie metod takich, jak: lean management, zarządzanie procesowe, controlling, zarządzanie przez kompetencje, reinżynieria, outsourcing oraz strategiczna karta wyników. W przypadku pozostałych metod brak jest istotnych statystycznie związków między wielkością przedsiębiorstwa a częstością ich stosowania.

Na uwagę zasługuje również to, że wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstw rośnie przeciętna liczba zastosowanych współczesnych metod zarządzania przypadająca na jedno przedsiębiorstwo w danej grupie. Przedsiębiorstwa małe zadeklarowały, że średnio stosują 2,36 metod, średnie – 2,85, duże – 4,36, a bardzo duże – 5,46.

Wyniki empiryczne są w odniesieniu do omawianego aspektu badawczego w zasadzie zgodne ze wskazaniami literaturowymi. CRM, czyli zarządzanie relacjami z klientami, obejmujące w szczególności: identyfikację klienta, inicjowanie relacji z klientem, utrzymanie tej relacji, a także jej rozwijanie lub kończenie [Kracklauder, Mills i Seifert 2004], może być stosowane przez każde przedsiębiorstwo niezależnie od jego wielkości (zwłaszcza proste działania z zakresu CRM dostępne są dla każdej organizacji, małe przedsiębiorstwa stosują często tę metodę w sposób intuicyjny). Z kolei controlling w ujęciu teoretycznym jest dedykowany zwłaszcza średnim i dużym organizacjom. To właśnie tego typu podmioty mogą w pełni wykorzystać całość rozwiązań funkcjonalnych, organizacyjnych i instrumentalnych controllingu, osiągając korzyść w postaci podniesienia efektywności przedsiębiorstwa jako całości [Bieńkowska, Kral i Zabłocka-Kluczka 1998]. Zarządzanie procesowe natomiast uznawane jest za szczególnie istotne w chwili takiego wzrostu złożoności przedsiębiorstwa, gdy problemem staje się „pionowy” podział przedsiębiorstwa, poszczególni pracownicy tracą świadomość tego, czym zajmują się inni, tracą z oczu wynik końcowy działań przedsiębiorstwa, czyli usatysfakcjonowanie klienta. Stąd zarządzanie procesowe jest przeznaczone dla przedsiębiorstw średnich i dużych, gdyż pozwala potencjalnie na przełamanie barier między jednostkami organizacyjnymi i uświadomienie procesów wszystkim pracownikom przedsiębiorstwa. Wskazuje się również na wagę powiązania mierzenia procesów z systemem controllingowym przedsiębiorstwa. Outsourcing podobnie wykorzystuje się przede wszystkim w dużych organizacjach. Jego celem jest bowiem usprawnienie zarządzania przez koncentrację na kluczowych kompetencjach oraz wyodrębnienie z przedsiębiorstwa tych rodzajów działalności, które do nich nie należą. TQM także dedykowane jest średnim, dużym i bardzo dużym organizacjom. Do podstawowych elementów warunkujących powodzenie tej metody zalicza się bowiem stosowanie metod i technik poprawy jakości oraz rachunku kosztów jakości, konsekwentną realizację programu kształcenia pracowników, a także wdrażanie znormalizowanych systemów zarządzania [Dobrowolska 2003; Zymonik 1997].

Wyniki badań dotyczących wdrożonych metod zarządzania w organizacjach o różnym profilu działalności pokazują, że przedsiębiorstwa produkcyjne najczęściej stosują controlling, TQM i zarządzanie procesowe (odpowiednio 56,58%, 50,72% oraz 49,21% wskazań w tej grupie przedsiębiorstw). Jednocześnie najrzadziej stosowana jest reinżynieria (9,52% wskazań). W przedsiębiorstwach usługowych, obok zarządzania procesowego i controllingu, równie popularne staje się zastosowanie zarządzania wiedzą i CRM, co deklaruje ponad 40% respondentów. Podobnie jest w przedsiębiorstwach produkcyjno-usługowych. W obu grupach najrzadziej wdrażana jest z kolei strategiczna karta wyników (odpowiednio 3,70% oraz 8,11% wskazań). Z kolei w organizacjach handlowych

często wdraża się CRM – deklaruje to co drugie przebadane przedsiębiorstwo posiadające ten profil działalności. Relatywnie często stosuje się także controlling i outsourcing (dla obu metod 33,33% organizacji). Żadne z przedsiębiorstw handlowych nie wskazało strategicznej karty wyników, reinżynierii, benchmarkingu oraz zarządzania przez kompetencje jako wdrożonej i stosowanej metody zarządzania.

Analiza statystyczna, przeprowadzona przy użyciu tabel krzyżowych oraz statystyki chi-kwadrat, wykazała ponadto, że LM, TQM, benchmarking oraz strategiczna karta wyników były stosowane istotnie częściej przez przedsiębiorstwa produkcyjne, a najrzadziej lub wcale przez przedsiębiorstwa handlowe. Jednocześnie zarządzanie przez kompetencje jest istotnie częściej wskazywane w organizacjach usługowych, relatywnie rzadziej zaś w przedsiębiorstwach produkcyjno-usługowych oraz handlowych.

Prezentowane wyniki w pewnej mierze potwierdzają zapisy literatury przedmiotu. Na przykład w odniesieniu do controllingu najczęściej w ujęciu teoretycznym wdraża się jego rozwiązania w przedsiębiorstwach produkcyjnych [Nowosielski 2001, 2002]. Relatywnie rzadziej określa się kształt rozwiązań controllingu dla przedsiębiorstw usługowych, tj. banków, urzędów administracji państwowej. Choć zarządzanie procesowe często wiąże się również z przedsiębiorstwami produkcyjnymi, metoda ta może być z powodzeniem stosowana zarówno w przedsiębiorstwach produkcyjnych, jak i usługowych, i handlowych. Zmierzający przede wszystkim do poprawy jakości usług CRM dedykowany jest natomiast w sposób szczególny dla przedsiębiorstw usługowych, a zatem tam, gdzie kształtowanie właściwych relacji personelu z klientem ma krytyczne znaczenie [Otto 2004].

Analiza wyników badań uwzględniająca lokalizację siedziby badanych przedsiębiorstw dowodzi, że przedsiębiorstwa posiadające siedzibę w Polsce relatywnie rzadziej stosują współczesne metody zarządzania. Przeciętnie deklarują one stosowanie 3,16 współczesnych metod, podczas gdy dla organizacji, które mają siedzibę za granicą wskaźnik ten przyjmuje wartość 5,75. Jednocześnie w przedsiębiorstwach mających siedzibę w Polsce najczęściej stosowane są controlling i zarządzanie procesowe, co wskazywane jest przez ponad 40% przedsiębiorstw w tej grupie. Z kolei w znacznie częściej stosujących współczesne metody zarządzania przedsiębiorstwach mających siedzibę za granicą ponad 50% deklaruje stosowanie nie tylko outsourcingu, TQM, CRM, lecz także controllingu, zarządzania procesowego i odchudzonego zarządzania (LM). W obu grupach – podobnie jak w poprzednich przekrojach – relatywnie najrzadziej stosuje się reinżynierię oraz strategiczną kartę wyników, przy czym w organizacjach, których siedziba jest w Polsce obie metody stosowane są w niewiele ponad 7% przedsiębiorstw, w organizacjach natomiast, których siedziba mieści się za granicą reinżynierię stosuje 14,81% respondentów, strategiczną kartę wyników zaś aż jedna czwarta ankietowanych.

Wyniki analiz statystycznych przy zastosowaniu tabel krzyżowych oraz statystyki chi-kwadrat pokazują ponadto, że w przypadku LM, controllingu, outsourcingu oraz strategicznej karty wyników przedsiębiorstwa mające siedzibę centrali za granicą stosowały wymienione metody istotnie częściej niż przedsiębiorstwa mające siedzibę centrali w Polsce. W przypadku pozostałych metod brak jest różnic istotnych statystycznie.



Rzadsze stosowanie współczesnych metod zarządzania przez przedsiębiorstwa mające siedzibę w Polsce warunkowane jest, jak się wydaje, relatywnie krótszym stosowaniem w tych przedsiębiorstwach „nowoczesnego zarządzania” w ogóle, co oczywiście wiąże się z niespełną 30-letnim okresem rozwoju gospodarki rynkowej. Stosunkowo częste stosowanie controllingu oraz zarządzania procesowego może być uzasadnione długim już przenikaniem rozwiązań obu metod do przedsiębiorstw mających siedzibę w Polsce – pierwsze polskie publikacje z zakresu controllingu sięgają końca lat 80. XX w.

### 13.3. Przesłanki stosowania współczesnych metod zarządzania w praktyce

W badaniach empirycznych założono sprawdzenie, które z wyszczególnionych 16 aspektów stanowią przesłanki wdrażania nowoczesnych metod zarządzania. Respondenci poproszeni zostali o ustosunkowanie się do potencjalnych przesłanek wdrażania wszystkich zaimplementowanych w danym przedsiębiorstwie współczesnych metod zarządzania. Wyboru dokonywano przez wskazanie jednego z dwóch wariantów odpowiedzi: tak – jest to przesłanka wdrażania nowoczesnych metod zarządzania, nie – nie jest to przesłanka wdrażania nowoczesnych metod zarządzania. W tabeli 13.2 przedstawiono procent badanych przedsiębiorstw deklarujących poszczególne przesłanki jako przyczyny implementacji współczesnych metod zarządzania.

Tabela 13.2. Przesłanki wdrażania nowoczesnych metod zarządzania

Przesłanki stosowania nowoczesnych metod zarządzania	Procent wskazań
Dążenie do podniesienia poziomu konkurencyjności	62,87
Dążenie do podniesienia jakości oferowanych produktów	58,68
Dążenie do obniżenia kosztów działalności przedsiębiorstwa	58,68
Dążenie do poprawy procesu obsługi klienta	55,69
Dążenie do poprawy wyników finansowych	54,49
Dążenie do skrócenia czasu realizacji zadań	32,34
Dążenie do usprawnienia procesu zarządzania	31,14
Dążenie do optymalizacji poziomu zatrudnienia	28,14
Dążenie do usprawnienia procesu zarządzania personelem	20,96
Dążenie do poprawy elastyczności organizacji	20,36
Dążenie do usprawnienia zarządzania informacją	18,56
Dążenie do zwiększenia zadowolenia właścicieli/akcjonariuszy	16,77
Dążenie do usprawnienia procesu kontroli	16,17
Dążenie do koncentracji działań na najbardziej wartościowych klientach	15,57
Dążenie do zwiększenia poziomu innowacyjności	11,98
Dążenie do usprawnienia zarządzania operacyjnego	9,58

Źródło: opracowanie własne.

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w dynamicznie zmieniającym się, niestabilnym otoczeniu. Tak trudne warunki wymuszają na kierownictwie tych przedsiębiorstw poszukiwanie coraz to nowych, a zarazem skutecznych sposobów na zagwarantowanie zarówno ich przetrwania, jak i rozwoju. Nie dziwi w tym kontekście, że jako główną przesłankę wdrażania nowoczesnych metod zarządzania współczesne przedsiębiorstwa wymieniają dążenie do podniesienia poziomu konkurencyjności (wskazało ją nieco ponad 62% ankietowanych przedsiębiorstw), upatrując w tych metodach szansy na sukces organizacji. Bezpośrednio z wymienioną przyczyną związana jest również przesłanka dążenia do podniesienia jakości oferowanych produktów oraz związane z nią dążenie do poprawy procesu obsługi klienta (wskazywane odpowiednio przez 58,68% oraz 55,69% ankietowanych przedsiębiorstw). Jakość, rozumiana jako zbiór cech produktu umożliwiających spełnienie obecnych oraz przyszłych oczekiwań klientów, jest bez wątpienia gwarantem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej dla współczesnych przedsiębiorstw. Wyniki badań pokazują ponadto wagę aspektów ekonomicznych związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstw. Nie bez przyczyny współczesne przedsiębiorstwa równie często wskazują dążenie do obniżenia kosztów działalności przedsiębiorstwa oraz do poprawy wyników finansowych jako przyczyny wdrażania nowoczesnych metod zarządzania (przesłanki te wskazało odpowiednio 58,68% oraz 54,49% ankietowanych organizacji).

Zastanawiające jest stosunkowo rzadkie (zaznaczone jedynie przez 9,58% respondentów) wskazywanie przez respondentów takich przesłanek, jak dążenie do usprawnienia zarządzania operacyjnego oraz dążenie do zwiększenia poziomu innowacyjności (wskazane przez 11,98% przedsiębiorstw). Jak się wydaje, nie przekreśla to znaczenia wyszczególnionych aspektów dla współczesnych organizacji. Być może badane w ankiecie metody zarządzania nie są bezpośrednio utożsamiane z możliwością spełnienia wymienionych przesłanek.

Dla każdej podlegającej badaniu nowoczesnej metody zarządzania zidentyfikowano przesłanki najczęściej wskazywane przez respondentów. W procesie badawczym zidentyfikowano również przesłanki stosowania nowoczesnych metod zarządzania, rozpatrywane oddzielnie w odniesieniu do każdej z nich. Przeprowadzono przy tym analizę statystyczną, która umożliwiła wyciągnięcie wniosków co do przesłanek istotnie częściej wskazywanych przez respondentów stosujących między innymi rozpatrywaną metodę w stosunku do przedsiębiorstw tej metody niestosujących. Przyjętą metodą statystyczną były tabele krzyżowe, przy czym wykorzystano statystykę chi-kwadrat.

W przedsiębiorstwach, które między innymi wdrożyły LM, najczęściej wskazywanymi przesłankami implementacji nowoczesnych metod zarządzania było dążenie do podniesienia jakości oferowanych produktów (74,42% wskazań), poprawy wyników finansowych (69,77%) oraz obniżenia kosztów działalności przedsiębiorstwa (69,77%), przy czym pierwsza z nich w świetle wyników analiz statystycznych jest postrzegana jako o statystycznie istotnie większym znaczeniu na tle przedsię-

biorstw, które nie wdrożyły LM. Przyczyn takiego stanu rzeczy można poszukiwać przede wszystkim w tym, że LM jest, według M. Stadelmanna i W. Luxa, metodą opartą na *kaizen*, a zatem funkcjonującą z uwzględnieniem filozofii ciągłego doskonalenia i przewidującą nieustanną poprawę jakości. Metoda ta zakłada również przyspieszanie rozwoju nowych produktów i szybkie wprowadzanie ich na rynek [Zimniewicz 2003, s. 72], a także „spełnienie wymogów podstawowych trendów konkurencyjności wynikających z uwarunkowań współczesnego otoczenia [Nogalski, Szreder i Walentynowicz 2006, s. 65]. Znamienne jest również to, że wyniki przeprowadzonych badań dowodzą współwystępowania LM i TQM – ponad połowa przedsiębiorstw, które wdrożyły LM, stosuje także TQM. Z kolei dążenie do poprawy wyników finansowych oraz obniżenia kosztów działalności należy wiązać z realizowanymi przez LM zadaniami z zakresu optymalizacji procesów i eliminacji marnotrawstwa, w tym także z odchudzoną produkcją i przepływami materiałów oraz dostawy zgodnie z zasadą *just-in-time*. Ciekawe jest ponadto w przedstawionym kontekście współwystępowania LM i controllingu – podobnie jak w przypadku TQM i tutaj ponad połowa przedsiębiorstw uczestniczących w badaniach, które wdrożyły LM, stosuje również controlling.

W przedsiębiorstwach, w których zaimplementowano ERP, najczęściej wskazywanymi przesłankami implementacji współczesnych metod zarządzania były: dążenie do obniżenia kosztów działalności przedsiębiorstwa (65,31% wskazań), dążenie do podniesienia jakości oferowanych produktów (59,18%) oraz dążenie do poprawy wyników finansowych (57,14%). Systemy ERP są obecnie wykorzystywane jako jedno z podstawowych narzędzi wspomagających zarządzanie organizacją. W dobie dynamicznych zmian w otoczeniu przedsiębiorstw oraz rosnących wymagań klientów, w odniesieniu m.in. do szerokości oferowanego asortymentu, gotowości i terminowości dostaw, sprawne zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga dostępu do rzetelnych, wolnych od przekłamań i zgodnych z rzeczywistością informacji. Wówczas istnieje możliwość racjonalizacji podejmowanych w przedsiębiorstwie decyzji, zarówno pod względem ekonomicznym, jak i jakościowym.

Wyniki analiz w odniesieniu do zarządzania procesowego wskazują na dążenie do podniesienia jakości oferowanych produktów (67,11% wskazań), podniesienia poziomu konkurencyjności (59,21%) oraz obniżenia kosztów działalności (57,89%) jako na najczęściej zauważane przesłanki wdrażania nowoczesnych metod zarządzania, przy tym jedynie pierwszą z nich w świetle badań należy uznać za istotną statystycznie. Dążenie do podniesienia jakości usług jest oczywiście zrozumiałe jako przesłanka wdrażania zarządzania procesowego, zwłaszcza w kontekście jego definicji według R.G. Lee i B.G. Dale, w której zarządzanie procesowe oznacza „systematyczne, strukturalne podejście do analizy, ciągłego usprawniania i kontroli działań w celu zwiększenia jakości produktów i usług oferowanych przez organizację” [Lee i Dale 1998, s. 214]. Obniżenie kosztów działalności powinno natomiast stanowić naturalną konsekwencję optymalizacji przebiegających w przedsiębiorstwie procesów.

W przedsiębiorstwach, w których wdrożono zarządzanie wiedzą, wskazano na dążenie do podniesienia jakości oferowanych produktów (66,67% wskazań), poprawy procesu obsługi klienta (62,50%) oraz podniesienia poziomu konkurencyjności (58,33%) jako na przesłanki implementacji współczesnych metod zarządzania. Przesłanki będące wynikiem przeprowadzonych analiz zdają się być potencjalnymi korzyściami, które mogą być uzyskane dzięki wdrożeniu zarządzania wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach. Wśród najczęściej wymienianych korzyści z wdrożenia zarządzania wiedzą w literaturze przedmiotu przytacza się bowiem m.in. wzrost szybkości i elastyczności reakcji na zmieniające się potrzeby klientów, ograniczanie wycieku wiedzy z organizacji, unikanie duplikowania wiedzy, skracanie czasu podejmowania decyzji i ich lepszą jakość, zwiększanie wartości kapitału intelektualnego, wzrost innowacyjności i konkurencyjności.

W odniesieniu do controllingu wyniki analiz wskazały przede wszystkim na dwie przesłanki związane z ekonomiczną stroną funkcjonowania organizacji. Są to dążenie do obniżenia kosztów działalności (76,25% wskazań) oraz dążenie do poprawy wyników finansowych (63,75%) – obie istotne w ujęciu statystycznym. Wskazanie obu przesłanek jest zrozumiałe z uwagi na charakter zadań realizowanych przez tę metodę zarządzania. Controlling zakłada bowiem wspomaganie kierownictwa przedsiębiorstwa w podejmowaniu trafnych pod względem ekonomicznym decyzji. Pomocne w tym procesie są takie instrumenty controllingu, jak kontrolingowy rachunek kosztów i wyników oraz budżetowanie. Controlling oddziałuje zatem bezpośrednio zarówno na obniżenie kosztów, jak i poprawę wyników finansowych. Należy jednak zwrócić uwagę na to, że w literaturze przedmiotu przesłanki wdrażania controllingu określane są znacznie szerzej. Zakłada się, iż controlling m.in. powinien usprawnić zarządzanie np. przez koordynacyjne czuwanie nad funkcjonowaniem i rozwojem przedsiębiorstwa oraz odpowiednim jego zabezpieczeniem informacyjnym.

W przedsiębiorstwach, w których wdrożono CRM, respondenci wskazywali przede wszystkim na dążenie do poprawy procesu obsługi klienta (73,53% wskazań) jako przesłankę implementacji tej metody zarządzania (również analizy statystyczne potwierdzają jej istotność). Wydaje się, że przesłanka ta powinna być rozumiana maksymalnie szeroko, ponieważ wynika bezpośrednio z wymienianych przez A. Stachowicz-Stanusch oraz M. Stanusch [2007, s. 15] problemów wpływających na rozwój koncepcji CRM, tj. problemów z utrzymaniem lojalności marketingowej dotychczasowych klientów wielu organizacji, z rosnącymi kosztami i ryzykiem związanym z pozyskiwaniem nowych klientów czy gwałtownym wzrostem dostępności informacji dla klientów o alternatywnych dostawcach, rozwiązaniach i produktach.

W przedsiębiorstwach, w których zaimplementowano zarządzanie przez kompetencje, najczęściej wskazywanymi przesłankami implementacji współczesnych metod zarządzania było dążenie do podniesienia jakości oferowanych produktów (68,75% wskazań), poprawy procesu obsługi klienta oraz podniesienia poziomu konkurencyj-

ności (w obu przypadkach 62,5% wskazań), co jest stosunkowo trudne w interpretacji, gdyż żadna z wymienionych potencjalnych korzyści nie wiąże się bezpośrednio z działaniami podejmowanymi przez tę metodę zarządzania.

W odniesieniu do TQM wyniki analiz nie są zaskakujące. Zgodnie z istotą kompleksowego zarządzania jakością zdecydowana większość respondentów, bo aż 83,1%, którzy między innymi wdrożyli tę metodę, uznało podniesienie jakości oferowanych produktów jako przesłankę do wdrażania nowoczesnych metod zarządzania. W dalszej kolejności wymieniano dążenie do podniesienia poziomu konkurencyjności oraz obniżenia kosztów działalności (odpowiednio 60% i 56,4% wskazań).

Z kolei spośród tych przedsiębiorstw, które między innymi wdrożyły benchmarking, największy odsetek respondentów, bo aż 77,42%, wskazał dążenie do obniżenia kosztów działalności przedsiębiorstwa jako przesłankę (również istotną statystycznie) do wdrażania nowoczesnych metod zarządzania. Benchmarking jako metoda porównania własnych rozwiązań z najlepszymi rozwiązaniami oraz ich udoskonalania (dzięki uczeniu się od innych przy jednoczesnym wykorzystywaniu ich doświadczenia) [Zimmiewicz 2003] może odnosić się do porównywania kosztów (w tym między innymi kosztów wytwarzania), jak to miało miejsce w przedsiębiorstwie uznanym za prekursora wdrażania benchmarkingu – Xerox Corporation na początku lat 80. XX w. Jednakże zazwyczaj przesłanki wdrażania tej metody zarządzania są znacznie szersze. Z tego też powodu zapewne prawie trzy czwarte respondentów wskazało na dążenie do podniesienia poziomu konkurencyjności jako na przesłankę wdrażania współczesnych metod zarządzania.

Trudne w bezpośredniej interpretacji jest natomiast uznanie przez prawie wszystkie przedsiębiorstwa (93,33%), które wdrożyły reinżynierię, oraz zdecydowaną większość (82,35%), w której implementowano strategiczną kartę wyników, dążenia do podniesienia jakości oferowanych produktów jako przesłankę do wdrażania nowoczesnych metod zarządzania (przy tym wyniki analiz statystycznych potwierdzają statystyczną istotność obu przesłanek). Jeśli przyjąć, że istotę reinżynierii stanowi radykalne przeprojektowanie procesów w przedsiębiorstwie, a zasadnicza idea konstrukcji strategicznej karty wyników wypływa z konieczności przeciwdziałania nieprawidłowościom dotyczącym procesów formułowania, wdrażania i realizacji strategii przedsiębiorstwa (przez zaproponowanie koncepcji ich eliminacji lub zmniejszania zakresu i skali), to opisane w obu przypadkach kwestie jedynie pośrednio przekładają się na podniesienie jakości oferowanych produktów.

Jednocześnie spośród tych przedsiębiorstw, które między innymi wdrożyły outsourcing, największy odsetek respondentów wskazał dążenie do obniżenia kosztów działalności przedsiębiorstwa jako istotną statystycznie przesłankę do stosowania nowoczesnych metod zarządzania, co w istocie jest jednoznaczne w interpretacji. Outsourcing oznacza bowiem koncentrację przedsiębiorstwa na kluczowej działalności, a co za tym idzie wydzielenie na zewnątrz funkcji, które mogą być realizowane skuteczniej i efektywniej przez kogoś innego, co sprzyja unikaniu marnotrawstwa

oraz w rezultacie doprowadza do obniżania kosztów działalności. Wydaje się przy tym, że takie, dość jednostronne, postrzeganie przesłanek wdrażania outsourcingu może doprowadzić do braku dostrzegania równie ważnej (a może nawet ważniejszej) perspektywy strategicznej stosowania omawianej metody.

Analiza przesłanek wdrażania nowoczesnych metod zarządzania w zależności od wielkości przedsiębiorstwa wykazała, że w grupie małych przedsiębiorstw najczęściej wskazywanymi przesłankami jest dążenie do podniesienia poziomu konkurencyjności (72,73% badanych małych przedsiębiorstw) oraz dążenie do poprawy procesu obsługi klienta (65,9% ankietowanych przedsiębiorstw w tej grupie). Zwłaszcza pierwsza z nich wydaje się być w pełni zrozumiała ze względu na trudności współczesnego konkurowania w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Z kolei druga wynika z tego, że w małych przedsiębiorstwach najczęściej wymienianą metodą było CRM (wskazała ją ponad połowa przedsiębiorstw w tej grupie), z którą to metodą bezpośrednio związane jest dążenie do podniesienia procesu obsługi klienta. Dążenie do usprawnienia zarządzania operacyjnego nie jest natomiast wskazywane przez żadnego z respondentów w analizowanej grupie. Stosunkowo rzadko małe przedsiębiorstwa kierują się również takimi przesłankami, jak: dążenie do zwiększenia poziomu innowacyjności, usprawnienia procesu kontroli, optymalizacji poziomu zatrudnienia czy usprawnienie procesu zarządzania personelem (we wszystkich przypadkach odnotowano jedynie 13,64% wskazań).

W średnich organizacjach obok wskazywanych przez ponad połowę respondentów: dążenie do podniesienia jakości oferowanych produktów (64,15% wskazań), poprawy poziomu konkurencyjności (58,49%) oraz poprawy procesu obsługi klienta (52,83%). Dodatkowo podkreślone zostają potencjalne korzyści ekonomiczne, które może uzyskać przedsiębiorstwo z tytułu wdrożenia nowoczesnych metod zarządzania. 58,49% ankietowanych przedsiębiorstw w tej grupie wskazuje dążenie do obniżenia kosztów działalności przedsiębiorstwa jako przesłankę wdrażania nowoczesnych metod zarządzania i aż 54,72% zaznacza dążenie do poprawy wyników finansowych. Należy podkreślić, że akcentowanie w tej grupie aspektów „jakościowych” i ekonomicznych wynika najprawdopodobniej z najczęściej wskazywanych w tej grupie metod: TQM i controllingu, z którymi owe przesłanki są bezpośrednio związane. Jednocześnie przedsiębiorstwa średnie najrzadziej kierują się dążeniem do usprawniania zarządzania operacyjnego (7,55% wskazań), koncentracji na najbardziej wartościowych klientach (9,43%) oraz usprawnienia procesu kontroli (11,32%) jako przesłankami stosowania nowoczesnych metod zarządzania.

Przedsiębiorstwa duże jako kluczowe przesłanki wymieniają dążenie do podniesienia poziomu konkurencyjności (69,70% wskazań), podniesienia jakości oferowanych produktów (63,64%), poprawy wyników finansowych (60,61%), poprawy procesu obsługi klienta (57,58%) oraz obniżenia kosztów działalności (54,55%). Nie łączą tego jednak – co jest zastanawiające – z dążeniem do zwiększenia poziomu innowacyjności oraz do koncentracji na najbardziej wartościowych klientach (dla obu prze-

słanek 6,06% wskazań). Obie kwestie są bowiem przesłankami najrzadziej wskazywanymi przez respondentów w tej grupie przedsiębiorstw.

Aspekty ekonomiczne okazują się być najważniejsze w grupie przedsiębiorstw bardzo dużych. Dążenie do poprawy wyników finansowych markuje 64,86% ankietowanych przedsiębiorstw, dążenie natomiast do obniżenia kosztów działalności aż 70,27%. Należy nadmienić, że w tej grupie prawie trzy czwarte przedsiębiorstw wskazuje na stosowanie controllingu. Równie ważne jest tutaj dążenie do podniesienia jakości oferowanych produktów (67,57% wskazań), co powiązać można ze stosowaną przez ponad połowę respondentów metodą TQM. Na uwagę ponadto zasługuje to, że w grupie przedsiębiorstw bardzo dużych jedynie 37,84% respondentów wskazuje dążenie do usprawniania procesu zarządzania przy jednoczesnej dużej popularności zarządzania procesowego. Najbardziej wymienianymi przesłankami, podobnie jak we wcześniej omawianych grupach, jest dążenie do koncentracji na najbardziej wartościowych klientach (10,81% wskazań), zwiększenia poziomu innowacyjności oraz poziomu zadowolenia akcjonariuszy/właścicieli (w obu przypadkach 13,51%). Podkreślenia wymaga, że każda z przesłanek w grupie przedsiębiorstw bardzo dużych wskazywana jest przez minimum 10% respondentów.

Analiza statystyczna – ponownie zastosowano tabele krzyżowe oraz statystykę chi-kwadrat – wykazała niewielkie różnice w ocenie przesłanek wdrażania badanych metod w przedsiębiorstwach różnej wielkości. Jedynie w odniesieniu do dążenia do usprawnienia zarządzania operacyjnego oraz dążenia do koncentracji działań na najbardziej wartościowych klientach można mówić o istotnych statystycznie związkach między częstością występowania wskazanych przesłanek a wielkością badanych organizacji. Przy czym dążenie do usprawniania zarządzania operacyjnego istotnie częściej wskazywały przedsiębiorstwa bardzo duże, natomiast dążenie do koncentracji działań na najbardziej wartościowych klientach – przedsiębiorstwa małe. W przypadku pozostałych przesłanek brak jest istotnych statystycznie związków między wielkością przedsiębiorstwa a ich występowaniem.

W świetle wyników przeprowadzonych badań można stwierdzić ponadto, że przesłanki wdrożenia nowoczesnych metod zarządzania w pewnej mierze zależą od profilu działalności. Najczęściej wskazywanymi przesłankami wdrażania nowoczesnych metod zarządzania w grupie przedsiębiorstw produkcyjnych było dążenie do obniżenia kosztów działalności przedsiębiorstwa oraz dążenie do podniesienia jakości oferowanych produktów (wskazało je odpowiednio 77,78% oraz 71,43% ankietowanych przedsiębiorstw produkcyjnych), co bezpośrednio związane jest z ich profilem działalności, a także najczęściej wskazywanymi dla tej grupy metodami: controllinguem, TQM i zarządzaniem procesowym. Podobne uzasadnienie aktualne jest w grupie przedsiębiorstw produkcyjno-usługowych. Przedsiębiorstwa te najczęściej wymieniały zarówno dążenie do poprawy procesu obsługi klienta (62,16% wskazań), jak i dążenie do podniesienia jakości oferowanych produktów (59,46% respondentów w tej grupie). Przedsiębiorstwa usługowe najczęściej wskazywały dążenie do poprawy procesu obsługi klienta (68,52% wskazań) jako przesłankę stosowania nowoczesnych metod za-

rzędzenia, marginalizowały z kolei znaczenie dążenia do usprawniania zarządzania operacyjnego (wskazane zaledwie przez 5,56% respondentów w tej grupie). Przedsiębiorstwa handlowe z kolei jako przesłankę stosowania nowoczesnych metod zarządzania najczęściej wskazywały dążenie do poprawy wyników finansowych (75% badanych przedsiębiorstw handlowych). Wszystkie przedsiębiorstwa, niezależnie od profilu działalności, często wskazywały dążenie do podniesienia poziomu konkurencyjności (około 60% wskazań), a najrzadziej zaznaczały dążenie do usprawniania zarządzania operacyjnego (odpowiednio 11,11% wskazań dla przedsiębiorstw produkcyjnych, 5,56% – usługowych, 10,81% – produkcyjno-usługowych oraz 16,67% dla przedsiębiorstw handlowych). Analiza statystyczna (zastosowano tabele krzyżowe oraz wykorzystano statystykę chi-kwadrat) wykazała niewielkie różnice w ocenie przesłanek badanych metod w przedsiębiorstwach o różnym profilu działalności. Statystycznie istotne różnice w grupach dotyczących profilu działalności obserwuje się jedynie w odniesieniu do czterech przesłanek: dążenia do podniesienia jakości oferowanych produktów, poprawy procesu obsługi klienta, obniżenia kosztów działalności przedsiębiorstwa oraz zwiększenia zadowolenia właścicieli/akcjonariuszy. Dążenie do podniesienia jakości oferowanych produktów oraz do obniżenia kosztów działalności przedsiębiorstwa istotnie częściej wskazywane były przez przedsiębiorstwa produkcyjne. Przesłankę: dążenie do poprawy procesu obsługi klienta z kolei istotnie częściej wskazywały przedsiębiorstwa usługowe, a dążenie do zwiększenia zadowolenia właścicieli/akcjonariuszy – handlowe. W przypadku pozostałych przesłanek brak jest istotnych statystycznie związków między profilem działalności przedsiębiorstwa a ich występowaniem.

Analiza przesłanek w zależności od siedziby centrali przedsiębiorstwa pokazuje, że przesłanką najczęściej wskazywaną przez przedsiębiorstwa mające siedzibę za granicą jest dążenie do podniesienia jakości oferowanych produktów. Prawdopodobnie z tego właśnie powodu aż w 60,71% tych przedsiębiorstw wdrażany jest TQM. Jednocześnie przedsiębiorstwa te podkreślają znaczenie aspektów ekonomicznych zarządzania. Prawie 65% z nich wskazuje dążenie do poprawy wyników finansowych, a 60% – dążenie do obniżenia kosztów działalności jako przesłanki wdrażania współczesnych metod zarządzania. Nie dziwi zatem popularność takich metod, jak controlling czy outsourcing (wskazywane odpowiednio przez 71,43% i 53,7% respondentów). Z kolei przedsiębiorstwa mające siedzibę w Polsce najczęściej wskazują dość ogólne dążenie do poprawy poziomu konkurencyjności jako przesłankę do wdrażania nowoczesnych metod zarządzania (63,31% respondentów). Podkreślają także znaczenie przesłanek o charakterze finansowym: prawie 53% z nich wskazuje dążenie do poprawy wyników finansowych, a 58% – dążenie do obniżenia kosztów działalności. Prawdopodobnie ma to wpływ na popularność takich metod, jak: controlling czy zarządzanie procesowe. Analiza statystyczna (przeprowadzono test chi-kwadrat) dowodzi również istotności dążenia w tej grupie do poprawy procesu obsługi klienta. Jednocześnie najrzadziej wskazywanymi przesłankami stosowania nowoczesnych metod zarządzania jest dąże-



nie do usprawnienia zarządzania operacyjnego (7,91% wskazań) oraz do zwiększenia poziomu innowacyjności (11,51%). W przedsiębiorstwach mających siedzibę za granicą natomiast – dążenie do usprawnienia zarządzania personelem (7,14% wskazań) i dążenie do koncentracji na najbardziej wartościowych klientach (10,71%).

### **13.4. Bariery stosowania współczesnych metod zarządzania w świetle badań empirycznych**

Badania empiryczne obejmowały zidentyfikowanie kluczowych barier stosowania nowoczesnych metod zarządzania. Na podstawie analizy literatury wyszczególniono 27 potencjalnych barier i sprawdzano, jakie znaczenie przypisują im respondenci. Każda z barier była oceniana w skali 1–5, od „bez znaczenia” do „bardzo duże znaczenie”. W tabeli 13.3 zostały wymienione wszystkie bariery podlegające badaniu, dla każdej z nich podano średnią z ocen respondentów.

Przedsiębiorstwa, które wdrożyły nowoczesne metody zarządzania, za najbardziej dotkliwe w zakresie ich stosowania uznały bariery związane z podsystemem społecznym: oporem pracowników przeciwko nowym sposobom pracy, niską inicjatywą oraz zaangażowaniem pracowników wykonawczych i ich ograniczonymi umiejętnościami, a także trudnościami ze zmianą kultury organizacyjnej. Istotne okazały się również bariery w zakresie wdrażania nowoczesnych metod – przede wszystkim zbyt obciążony zespół wdrażający metodę i zbyt krótki czas wdrażania. Należy jednak podkreślić, że wszystkie bariery były średnio oceniane poniżej 3,5, co oznacza, że żadna z nich nie była postrzegana jako szczególnie ważna.

Za szczególnie nieistotne bariery uznano: opór związków zawodowych, trudności ze stworzeniem wymaganych relacji z kooperantami oraz zbyt małe poparcie nowej metody ze strony naczelnego kierownictwa. Co ważne, te trzy bariery były postrzegane jako najmniej istotne we wszystkich rodzajach przedsiębiorstw – niezależnie od ich wielkości, formy własności czy profilu działalności. Tak niska ocena bariery dotyczącej zaangażowania naczelnego kierownictwa może wynikać stąd, że osoby wypełniające ankietę należały właśnie do grupy naczelnego kierownictwa. Z kolei brak oporu ze strony związków zawodowych może być z jednej strony przejawem umiejętności budowania konsensusu w relacjach między kierownictwem a przedstawicielami pracowników czy dojrzałości ugrupowań związkowych, z drugiej może też świadczyć o ich słabości. Brak trudności w budowaniu odpowiednich relacji z kooperantami może oznaczać, że przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce charakteryzują się wysoką elastycznością, niestety może to również wynikać stąd, że konieczność uwzględniania zachowań innych uczestników łańcucha dostaw jest bagatelizowana.

Tabela 13.3. Bariery stosowania nowoczesnych metod zarządzania

Bariery stosowania nowoczesnych metod zarządzania	Średnia
Opór pracowników przeciwko nowym sposobom pracy	3,34
Zbyt obciążony zespół wdrażający metodę	3,34
Zbyt niska inicjatywa i zaangażowanie ze strony pracowników wykonawczych	3,25
Trudności ze zmianą mentalności pracowników (kultury organizacyjnej)	3,25
Ograniczone umiejętności pracowników wykonawczych	3,15
Zbyt krótki czas wdrażania metody	3,10
Za mała wiedza na temat metody	3,07
Ograniczenia finansowe odnoszące się do zakupu nowych urządzeń, maszyn itp.	3,03
Opór przeciwko nowym sposobom wynagradzania	3,02
Zbyt małe zaangażowanie ze strony menedżerów na etapie wdrażania metody	2,98
Opór względem nowego podziału obowiązków w organizacji	2,98
Opór przeciwko reorganizacji istniejących jednostek organizacyjnych (np. zmianie liczby zespołów, składu zespołów)	2,91
Trudności z dostosowaniem systemów motywowania i wynagradzania do wymagań metody	2,90
Trudności z pozyskaniem nowych pracowników o wymaganych przez metodę kwalifikacjach	2,88
Opór przeciwko nowym sposobom oceny pracy i/lub pracowników	2,87
Opór względem nowego podziału władzy w przedsiębiorstwie – podziału uprawnień i odpowiedzialności	2,84
Trudności z dostosowaniem systemów oceny pracy i/ lub pracowników do nowych sposobów działania	2,81
Zbyt niskie kwalifikacje menedżerów	2,78
Trudności komunikacyjne	2,77
Zbyt wysoka rotacja pracowników	2,74
Trudności z dostosowaniem systemów rozliczeniowych (w tym księgowych) do nowych sposobów działania	2,73
Brak środków na zatrudnienie zewnętrznych konsultantów	2,67
Ograniczenia finansowe w zakresie szkolenia kadr	2,63
Ograniczenia finansowe w zakresie zmian organizacyjnych (np. w procesach pracy, strukturach)	2,59
Zbyt małe poparcie ze strony naczelnego kierownictwa dla nowej metody	2,44
Trudności ze stworzeniem wymaganych relacji z kooperantami	2,40
Opór związków zawodowych	2,11

Źródło: opracowanie własne.

Dla każdej nowoczesnej metody zarządzania z podlegających badaniu zidentyfikowano bariery oceniane jako najbardziej znaczące oraz te najmniej ważne. Okazało się, że dla wszystkich metod bariery te były takie same jak te wskazane jako najbardziej i najmniej istotne dla ogółu nowoczesnych metod. Zaczęto szukać różnic istotnych statystycznie (przeprowadzono test  $t$  dla prób niezależnych), które mogłyby wskazywać, że pewne bariery są oceniane jako istotnie bardziej dotkliwe w przypadku konkretnych metod lub istotnie mniej dotkliwe. W odniesieniu do połowy badanych metod nie można wyszczególnić barier specyficznych właśnie dla nich (mających

istotnie większe lub mniejsze znaczenie), należą do nich: ERP, zarządzanie przez kompetencje, TQM, benchmarking, reinżynieria oraz strategiczna karta wyników.

W odniesieniu do pozostałych metod można wskazać pewne istotne statystycznie różnice. W przypadku zarządzania procesowego, dla którego średnia ocena istotności wszystkich barier była najwyższa<sup>2</sup>, większość z nich dotyczyła problemów związanych z podsystemem społecznym przedsiębiorstwa oraz procesem wdrażania metody. Przedsiębiorstwa, które wdrożyły zarządzanie procesowe, istotnie większe znaczenie (niż przedsiębiorstwa, które nie wdrożyły tej metody) przypisywały trudnościom ze zmianą mentalności pracowników, oporowi pracowników przeciwko nowym sposobom pracy, nowemu podziałowi władzy oraz przeciwko reorganizacji istniejących jednostek organizacyjnych, a ponadto zbyt niskiej inicjatywie i zaangażowaniu ze strony pracowników wykonawczych oraz trudnościom komunikacyjnym. Może to świadczyć o tym, że przedsiębiorstwa przyjmują bardzo „techniczną” perspektywę przeprojektowania procesów z pominięciem pracowników w trakcie przygotowywania reorganizacji i implementacji nowych rozwiązań. Może to oczywiście się wiązać również z pozostałymi barierami ocenianymi jako istotne w przypadku zarządzania procesowego, do których należy: zbyt obciążony zespół wdrażający metodę (np. uczestnicy zespołu przeciążeni innymi obowiązkami, zbyt mało osób przydzielonych do wdrażania metody itp.) oraz zbyt krótki czas wdrażania metody.

Przedsiębiorstwa, które wdrożyły LM, wskazały opór pracowników przeciwko nowym sposobom pracy oraz zbyt wysoką rotację pracowników jako bariery o istotnie większym znaczeniu niż przedsiębiorstwa, które nie wdrożyły tej metody. Badania B. Nogalskiego i jego współpracowników nad stosowaniem LM w przedsiębiorstwach województwa pomorskiego wykazały, że zarządzaniu zasobami ludzkimi przebadane przedsiębiorstwa poświęcały zdecydowanie zbyt mało uwagi [Nogalski, Szreder i Walentynowicz 2006]. Współdziałanie w ramach zespołów w LM wymaga od pracowników połączenia maksymalnej standaryzacji i specjalizacji z elastycznością pracy. Oczywisty jest więc opór pracowników nawykłych do bardziej tradycyjnych metod pracy i współpracy, szczególnie że LM przypisuje bardzo jednoznacznie odpowiedzialność za wykonywane zadania (nawet na stanowiskach wykonawczych) oraz wprowadza intensywny monitoring rezultatów pracy. Metoda ta wymaga szczególnego nacisku na dobór odpowiednich pracowników, trening pracowniczy oraz długookresowe związanie pracownika z organizacją. W przedsiębiorstwach, które stosują CRM, częściej niż w przedsiębiorstwach niekorzystających z tej metody, za istotne uznawano ograniczone umiejętności pracowników wykonawczych, ograniczenia finansowe odnoszące się do zakupu nowych urządzeń, maszyn, oprogramowania itp. oraz zbyt obciążony zespół wdrażający metodę. Sukces CRM jest wynikiem połączenia z jednej strony doskonale wykwalifikowanych i zmotywowanych pracowników, a z drugiej wsparcia odpowiednimi narzędziami informatycznymi. W przedsiębiorstwach, które wdro-

---

<sup>2</sup> Średnie oceny barier wdrażania dla poszczególnych metod zarządzania były bardzo zbliżone i w przypadku większości metod nie przekraczały wartości 3. Wyjątkiem jest tu zarządzanie procesowe (średnia = 3,01).

żyły outsourcing, do szczególnie dotkliwych barier zaliczono: opór pracowników przeciwko nowym sposobom pracy, trudności z dostosowaniem systemów rozliczeniowych (w tym księgowych) do nowych sposobów działania oraz za małą wiedzę na temat metody. W przypadku outsourcingu zaskakujące jest to, że przedsiębiorstwa uskarżają się na brak wiedzy o metodzie, którą można by uznać za jedną z dojrzszych metod. Może to po części wynikać stąd, że jest to dla wielu przedsiębiorstw pierwszy krok w rzeczywistym umiędzynarodawianiu swojej działalności oraz z głębszym spojrzeniem na outsourcing jako metody o strategicznym znaczeniu, a nie zorientowanej jedynie na obniżenie kosztów działalności. Przedsiębiorstwa deklarujące stosowanie zarządzania wiedzą (względem tych, które jej nie stosują) za szczególnie dotkliwą barierę uznały za małą wiedzę na temat metody, co dobitnie świadczy o tym, że zarządzanie wiedzą jest ciągle metodą nieustrukturalizowaną. W przedsiębiorstwach, w których wdrożono controlling, szczególne znaczenie przypisano oporowi pracowników przeciwko nowym sposobom pracy oraz zbyt krótkiemu czasowi wdrażania metody. Implementacja controllingu w przedsiębiorstwie wymaga bowiem spełnienia szeregu warunków wstępnych: rekonfiguracji stylu kierowania, wdrożenia odpowiednich technik i zasad zarządzania, wdrożenia rachunkowości uwzględniającej wymagania controllingu, wyodrębnienia ośrodków odpowiedzialności czy powołania stanowisk controllerów. Zmiany te są na tyle głębokie i o szerokim zasięgu, że dotyczą każdego pracownika w organizacji. Mogą zatem wywoływać duży opór wśród personelu.

Niewielkie były różnice w ocenie barier wdrażania badanych metod w przedsiębiorstwach różnej wielkości. Analiza statystyczna, przeprowadzona za pomocą testu nieparametrycznego dla  $k$  prób niezależnych (testu Kruskala-Wallisa) wykazała jedynie, że trudności komunikacyjne były oceniane jako dotkliwsze przez przedsiębiorstwa bardzo duże, podczas gdy w małych organizacjach były istotnie mniej znaczące; opór przeciwko reorganizacji istniejących jednostek organizacyjnych (np. zmianie liczby zespołów, składu zespołów) był oceniany jako ważna bariera przez przedsiębiorstwa bardzo duże i średnie, a w małych organizacjach była to bariera mniej istotna; zbyt mała wiedza na temat metody była bardziej dotkliwa w przedsiębiorstwach małych i średnich – w dużych i bardzo dużych była to bariera mniej znacząca, co prawdopodobnie ściśle wiąże się z tym, że brak środków na zatrudnienie zewnętrznych konsultantów był oceniany jako istotniejsza bariera przez przedsiębiorstwa małe i średnie, a w dużych i bardzo dużych organizacjach była to bariera mniej istotna. Rezultaty te nie budzą zaskoczenia. Zaskakujący był jedynie wynik, że opór przeciwko nowym sposobom oceny oraz wynagradzania był oceniany jako istotniejszy w przedsiębiorstwach dużych i średnich, gdy w małych i bardzo dużych organizacjach bariera ta była istotnie mniej znacząca. Może to mieć związek z tym, że to właśnie w przedsiębiorstwach średnich i dużych pojawia się potrzeba formalizacji procesów – również bardzo czułych na odbiór społeczny procesów oceny i kształtowania systemu wynagrodzeń. Stąd też opór w stosunku do omawianych zmian może być w tych przedsiębiorstwach większy.

W szczególności należy powiedzieć, że małe przedsiębiorstwa, wdrażając nowoczesne metody zarządzania, jako najbardziej dotkliwe odczuły takie bariery, jak: obciążenie zespołu wdrażającego metodę, ograniczenia finansowe, zbyt niska inicjatywa i zaangażowanie ze

strony pracowników wykonawczych, ich ograniczone umiejętności oraz ogólny opór pracowników przeciwko nowym sposobom pracy. Jednak wszystkie te bariery były średnio oceniane jako mające znaczenie tylko nieco wyższe niż średnie. Do barier najmniej dotkliwych w małych przedsiębiorstwach należą przede wszystkim te, które ze względu na specyfikę małych przedsiębiorstw ich nie dotyczą, czyli związane z oporem związków zawodowych, zbyt małym poparciem ze strony naczelnego kierownictwa, trudnościami komunikacyjnymi oraz reorganizacją jednostek organizacyjnych. Ponadto małe przedsiębiorstwa za niezbyt istotne uznały trudności związane z tworzeniem wymaganych relacji z kooperantami (prawdopodobnie małe przedsiębiorstwa nie stawiają szczególnych wymagań kooperantom, zakładając konieczność własnego dostosowania się do warunków funkcjonowania kooperantów), zbyt niskie kwalifikacje menedżerów oraz zbyt wysoką rotacją pracowników (prawdopodobnie kluczowi dla zmian pracownicy należą w małych przedsiębiorstwach do wąskiej grupy „nierotującej”). Średnia ocena dotkliwości barier wdrażania nowoczesnych metod zarządzania w małych przedsiębiorstwach była niska, najniższa wśród badanych przedsiębiorstw (jedynie 2,67). Oczywiście wynik ten może częściowo wiązać się z tym, że wiele wyszczególnionych barier nie dotyczyło małych przedsiębiorstw.

W przedsiębiorstwach średniej wielkości średnia ocena istotności wyszczególnionych barier była najwyższa i wynosiła 3. Jako bariery o najwyższym znaczeniu przedsiębiorstwa średnie uznały te związane z procesem wdrażania nowoczesnych metod, czyli: za mała wiedza na temat metod, zbyt duże obciążenie zespołu wdrażającego metodę i zbyt krótki czas wdrażania metody, oraz te związane z podsystemem społecznym: trudności ze zmianą mentalności pracowników, zbyt niską inicjatywą i zaangażowaniem ze strony pracowników wykonawczych oraz oporem przeciwko nowym sposobom pracy i wynagradzania. Istotne były również ograniczenia finansowe odnoszące się do zakupu nowych urządzeń, maszyn, oprogramowania itp. Podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw małych, dla przedsiębiorstw średnich najmniejsze znaczenie miały takie bariery, jak: opór związków zawodowych, trudności ze stworzeniem wymaganych relacji z kooperantami, zbyt niskie kwalifikacje menedżerów oraz zbyt małe poparcie nowej metody ze strony naczelnego kierownictwa.

Przedsiębiorstwa duże i bardzo duże średnio podobnie oceniały znaczenie barier wyszczególnionych w ankiecie (średnia wynosiła 2,84 i 2,83). Co więcej, większość spośród barier ocenianych jako najistotniejsze była taka sama. Bariery te związane były z podsystemem społecznym i odnosiły się do oporu pracowników przeciwko nowym sposobom pracy, trudności ze zmianą mentalności pracowników (kultury organizacyjnej), ograniczonych umiejętności pracowników wykonawczych, zbyt niskiej inicjatywy i zaangażowania ze strony pracowników wykonawczych oraz zbyt małego zaangażowania ze strony menedżerów na etapie wdrażania metody. W przedsiębiorstwach dużych odnotowano ponadto istotny opór przeciwko nowym sposobom wynagradzania oraz przeciwko nowym sposobom oceny pracy i/lub pracowników. Z kolei w bardzo dużych szczególnie istotne były również trudności komunikacyjne oraz opór względem nowego podziału władzy w przedsiębiorstwie i reorganizacji istniejących jednostek organizacyj-

nych. W obu grupach przedsiębiorstw odnotowano problemy związane ze zbyt dużym obciążeniem zespołu wdrażającego metodę, a w przedsiębiorstwach bardzo dużych wskazywano na zbyt krótki czas wdrażania metod. Przedsiębiorstwa duże i bardzo duże uznały za najmniej istotne dokładnie te same bariery: zbyt małe poparcie nowej metody ze strony naczelnego kierownictwa, ograniczenia finansowe w zakresie zmian organizacyjnych i szkolenia kadr oraz zatrudnienia zewnętrznych konsultantów, opór związków zawodowych, a także trudności ze stworzeniem wymaganych relacji z kooperantami.

Analiza barier wdrażania nowoczesnych metod zarządzania w zależności od profilu działalności przedsiębiorstw wykazała, że przedsiębiorstwa handlowe postrzegają większość barier jako zdecydowanie mniej dotkliwą niż pozostałe typy przedsiębiorstw – średnia ocen dla przedsiębiorstw handlowych wyniosła jedynie 2,3, gdy w grupie przedsiębiorstw produkcyjnych 2,94, usługowych 2,89, a produkcyjno-usługowych 2,85. W przypadku przedsiębiorstw handlowych jedyną barierą ocenianą powyżej średniej była zbyt niska inicjatywa i zaangażowanie ze strony pracowników wykonawczych. Zgodnie z analizą statystyczną (zastosowano test nieparametryczny dla  $k$  prób niezależnych (test Kruskala-Wallisa) do barier ocenianych przez przedsiębiorstwa handlowe jako istotnie mniej znaczące należą: opór względem nowego podziału władzy i obowiązków oraz nowym sposobom wynagradzania i oceny pracy i/lub pracowników, trudności z dostosowaniem systemów oceny pracy i/lub pracowników oraz systemów motywowania i wynagradzania do wymagań metody, a ponadto trudności ze zmianą mentalności pracowników, a także zbyt obciążony zespół wdrażający metodę. Wyniki te mogą świadczyć o tym, że metody wdrażane w przedsiębiorstwach handlowych należą do metod prostszych, mających mniejszy wpływ na wymienione problemy.

W przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych wyraźnie najistotniejszą barierą był zbyt krótki czas wdrażania metody. Część barier ocenianych jako najbardziej dotkliwe było takich samych w przedsiębiorstwach produkcyjnych, usługowych i produkcyjno-usługowych. Należą do nich przede wszystkim: opór pracowników przeciwko nowym sposobom pracy, zbyt niska inicjatywa i zaangażowanie ze strony pracowników wykonawczych oraz trudności z dostosowaniem systemów oceny do nowych sposobów działania. Większość barier ocenianych jako mające znaczenie była taka sama dla przedsiębiorstw produkcyjnych i produkcyjno-usługowych: ograniczone umiejętności pracowników wykonawczych, opór przeciwko reorganizacji istniejących jednostek organizacyjnych, ograniczenia finansowe w zakresie szkolenia kadr oraz zbyt obciążony zespół wdrażający metodę. Przedsiębiorstwa produkcyjne jako szczególnie dotkliwe uznały ponadto takie bariery, jak zbyt małe zaangażowanie ze strony menedżerów na etapie wdrażania metody oraz opór względem nowego podziału obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności w organizacji. Przedsiębiorstwa usługowe doświadczyły również trudności ze zmianą mentalności pracowników (kultury organizacyjnej), a także trudności z dostosowaniem systemów rozliczeniowych (w tym księgowych) do nowych sposobów działania.

Średnia ocena dotkliwości barier w zależności od siedziby centrali przedsiębiorstw (mających siedzibę centrali w Polsce i za granicą) była w obu grupach przedsiębiorstw podobna – kolejno 2,88 i 2,76. Analiza statystyczna różnic w ocenie barier w zależności od siedziby centrali przedsiębiorstw (przeprowadzono test  $t$  dla prób niezależnych) wykazała, że przedsiębiorstwa mające siedzibę za granicą oceniały jako mniej istotne trudności ze zmianą mentalności pracowników oraz ograniczenia finansowe odnoszące się do zakupu nowych urządzeń, maszyn, oprogramowania itp., i szkolenia kadr.

### **13.5. Skutki stosowania współczesnych metod zarządzania w praktyce**

Badaniem objęto również analizę skutków stosowania nowoczesnych metod zarządzania. Wyszczególniono 39 skutków odnoszących się do 5 kluczowych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw (strategicznego, zarządczego, społecznego, ekonomicznego i technologicznego)<sup>3</sup>. W tabeli 13.4 przedstawiono średnie dla poszczególnych skutków ocenianych przez respondentów.

Wszystkie wyszczególnione w badaniu skutki stosowania nowoczesnych metod zarządzania zostały przez respondentów oceniane powyżej średniej, a różnice między nimi były niewielkie. Przedsiębiorstwa, które wdrożyły badane metody, najwyżej oceniały skutki o charakterze strategicznym – odnotowano poprawę konkurencyjności organizacji, lepsze dopasowanie się przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w otoczeniu oraz wzrost elastyczności zarządzania przedsiębiorstwem (wzrost szybkości reakcji na zmiany); zarządczym – ogólny wzrost sprawności zarządzania przedsiębiorstwem i skuteczniejsze osiąganie celów organizacji; oraz ekonomicznym – ogólną poprawę wyników finansowych przedsiębiorstwa oraz efektywniejsze i bardziej racjonalne gospodarowanie zasobami. Wszystkie przytoczone, najbardziej pozytywnie oceniane skutki miały charakter bardzo ogólny, podczas gdy skutki bardziej szczegółowe były oceniane niżej. Wynika to prawdopodobnie stąd, że różne metody przyczyniają się do różnych skutków. Może to jednak świadczyć o tym, że choć respondenci charakteryzują się ogólnie pozytywną postawą względem wdrożonych metod – rzeczywiste, konkretne, mierzalne rezultaty nie są tak optymistyczne.

Zestawienie przesłanek wdrażania nowoczesnych metod z uzyskanymi skutkami ich stosowania pokazuje, że oczekiwania stawiane metodom zostały w przeważającej części spełnione. Wśród czterech kluczowych przesłanek znalazły się: dążenie do podniesienia poziomu konkurencyjności, dążenie do poprawy wyników finansowych

---

<sup>3</sup> Skutki stosowania nowoczesnych metod zarządzania były oceniane przez badane przedsiębiorstwa w skali 1–5, od „bardzo negatywnie” do „bardzo pozytywnie”.

Tabela 13.4. Skutki stosowania nowoczesnych metod zarządzania

Skutki	Średnia
Poprawa konkurencyjności organizacji	4,00
Wzrost elastyczności zarządzania przedsiębiorstwem (wzrost szybkości reakcji na zmiany)	3,98
Ogólny wzrost sprawności zarządzania organizacją	3,93
Skuteczniejsze osiągnięcie celów organizacji	3,92
Lepsze dopasowanie się przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w otoczeniu	3,92
Ogólna poprawa wyników finansowych organizacji	3,90
Efektywniejsze i bardziej racjonalne gospodarowanie zasobami organizacji	3,90
Poprawa zadowolenia kluczowych klientów	3,89
Obniżenie kosztów funkcjonowania, zmniejszenie rozrzutności w organizacji	3,89
Zwiększenie wydajności pracy	3,87
Poprawa rentowności i efektywności gospodarowania organizacją	3,85
Lepszy przepływ informacji wewnątrz organizacji	3,82
Trafniejsze decyzje w procesie zarządzania organizacją	3,82
Poprawa komunikacji z otoczeniem	3,79
Podniesienie kompetencji pracowników	3,79
Wzrost jakości produktów	3,79
Usuwanie „wąskich gardeł” i barier w rozwoju przedsiębiorstwa	3,76
Zapewnienie warunków do długotrwałej egzystencji organizacji	3,76
Zwiększenie zaangażowania pracowników w osiąganie wyników	3,75
Poprawa koordynacji realizacji zadań w zakresie zarządzania	3,71
Zwiększenie skutku synergii współpracy z klientami i/lub partnerami biznesowymi	3,69
Poprawa terminowości realizacji zleceń produkcyjnych	3,69
Wzrost produktywności	3,69
Poprawa płynności finansowej	3,68
Poprawa gospodarki magazynowej, w tym obniżenie poziomu zapasów	3,67
Zwiększenie przychodów organizacji	3,66
Skrócenie czasu podejmowania decyzji	3,65
Dostarczenie różnym szczeblom kierowania dodatkowych wieloprzekrojowych informacji niezbędnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem	3,65
Lepsze kontakty z dostawcami	3,62
Poprawa integracji pracowników, współpracy między komórkami organizacyjnymi	3,61
Ułatwienie racjonalnego układu kompetencji i odpowiedzialności na różnych szczeblach zarządzania	3,60
Zwiększenie innowacyjności i kreatywności pracowników	3,56
Większa motywacja pracowników do realizacji zadań zgodnych z celami organizacji	3,55
Przyciągnięcie utalentowanych pracowników	3,53
Zwiększenie zadowolenia i podniesienie morale pracowników	3,50
Zwiększenie szybkości obrotu kapitałem w organizacji	3,39
Wdrożenie bardziej przyjaznych ekologicznie technologii	3,36
Ograniczanie ryzyka gospodarczego	3,32
Skrócenie czasu rozwoju nowych produktów	3,26

Źródło: opracowanie własne.



oraz dążenie do obniżenia kosztów działalności przedsiębiorstwa. Rezultaty w zakresie tych problemów były oceniane pozytywnie. Nieco gorzej postrzegane są skutki w zakresie podniesienia jakości oferowanych produktów (czwarta przesłanka) – średnio na 3,79.

Należy podkreślić, że wśród najwyższej ocenianych skutków nie ma żadnych dotyczących podsystemu społecznego. Może to świadczyć o tym, że najtrudniej o pozytywne rezultaty właśnie w tym obszarze (większość skutków w aspekcie społecznym należało do grupy najniższej ocenianych). Jednak tak niskie skutki mogą też być przejawem tego, że przedsiębiorstwa, wdrażając metody, bardziej koncentrowały się na aspektach związanych z zarządzaniem i finansami niż na podsystemie społecznym. Do skutków najmniej pozytywnie ocenianych należały ponadto ograniczanie ryzyka gospodarczego, zwiększenie szybkości obrotu kapitałem w organizacji, skrócenie czasu rozwoju nowych produktów oraz wdrażanie bardziej przyjaznych ekologicznie technologii. Jak wskazuje analiza przesłanek wdrażania nowoczesnych metod, badani przedsiębiorcy mieli bardzo niskie oczekiwania względem rozwoju innowacyjności przedsiębiorstwa czy zakresu stosowania ekologicznych rozwiązań. Potencjał nowoczesnych metod mógł więc być niewykorzystany w odniesieniu do tych problemów.

Średnia ocena skutków stosowania poszczególnych metod zarządzania nie wskazuje na istotne różnice między metodami (w tab. 13.5 zaprezentowano jak średnio oceniane były skutki dla każdej z metod).

Tabela 13.5. Średnia ocena skutków stosowania poszczególnych metod zarządzania

Metoda	Średnia ocena skutków stosowania metody
strategiczna karta wyników	4,03
reінżynieria	3,91
benchmarking	3,89
lean management	3,83
zarządzanie przez kompetencje	3,83
zarządzanie wiedzą	3,82
Customer Relationship Management	3,79
Enterprise Resource Planning	3,78
controlling	3,78
outsourcing	3,77
Total Quality Management	3,76
zarządzanie procesowe	3,73

Źródło: opracowanie własne.

Przeanalizowano także, jakie skutki były najbardziej pozytywnie oceniane w przypadku każdej z metod – wyszczególniono te skutki, które były średnio oceniane przez respondentów na poziomie 4 lub wyżej (w skali od 1 do 5). Przeprowadzono również analizy statystyczne celem wyodrębnienia skutków właściwych poszczególnym meto-

dom (odniesiono się do różnic istotnych statystycznie – przeprowadzono test  $t$  dla prób niezależnych).

W przypadku metody LM najwyżej oceniane przez respondentów są skutki o charakterze strategicznym, ekonomicznym i zarządczym. Szczegółowa analiza statystyczna pokazała jednak, że specyficzne dla LM, poza skutkami strategicznymi (lepsze dopasowanie się przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w otoczeniu oraz usuwanie „wąskich gardeł” i barier w rozwoju przedsiębiorstwa), są przede wszystkim korzyści w aspekcie ekonomicznym (ogólna poprawa wyników finansowych organizacji, poprawa rentowności i efektywności gospodarowania organizacją, zwiększenie przychodów, obniżenie kosztów funkcjonowania, zmniejszenie rozrzutności w przedsiębiorstwie oraz zwiększenie szybkości obrotu kapitałem w organizacji) oraz technologiczne (wzrost produktywności i poprawa gospodarki magazynowej, w tym obniżenie poziomu zapasów). Wśród skutków właściwych metodzie LM znalazły się takie, które nie były oceniane najwyżej, jednak wszystkie zdecydowanie powyżej średniej. Wyniki te nawiązują ściśle do przesłanek, jakimi kierowano się przy wdrażaniu metody – w grupie najważniejszych znalazło się dążenie do poprawy wyników finansowych oraz do obniżenia kosztów działalności przedsiębiorstwa. Najważniejsza przesłanka – dążenie do podniesienia jakości oferowanych produktów była również pozytywnie oceniana przez respondentów (średnia wynosiła 3,95), jednak nie można jej uznać za specyficzną dla tej metody.

Przedsiębiorstwa, które wdrożyły metodę ERP, najbardziej pozytywnie oceniały skutki w aspekcie strategicznym, zarządczym i ekonomicznym. Analiza statystyczna, która pozwoliła na wyłonienie skutków specyficznych dla metody ERP, pokazuje, że aż cztery z pięciu skutków o charakterze strategicznym były pozytywniej oceniane przez przedsiębiorstwa stosujące ERP w stosunku do przedsiębiorstw, które nie wdrożyły tej metody (lepsze dopasowanie się przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w otoczeniu, ograniczanie ryzyka gospodarczego, zapewnienie warunków do długotrwałej egzystencji przedsiębiorstwa oraz usuwanie „wąskich gardeł” i barier w rozwoju przedsiębiorstwa). Ponadto metoda ta niesie szczególnie pozytywne rezultaty w zakresie poprawy zarządzania przedsiębiorstwem (ogólny wzrost sprawności zarządzania organizacją, trafniejsze decyzje w procesie zarządzania przedsiębiorstwem oraz dostarczenie różnym szczeblom kierowania dodatkowych wieloprzekrojowych informacji niezbędnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem). ERP prowadzi też do poprawy płynności finansowej oraz gospodarki magazynowej. Większość skutków właściwych metodzie była oceniana przez respondentów wysoko lub bardzo wysoko. Wyjątkiem jest tu skutek: ograniczenie ryzyka gospodarczego, który został uznany przez respondentów za średnio pozytywny, a jednak okazało się, że to właśnie ta metoda na tle innych przyczynia się do wyższych rezultatów w zakresie ograniczania ryzyka gospodarczego. Przedsiębiorstwa, wdrażając metodę ERP, kierowały się przede wszystkim przesłankami o charakterze finansowym oraz dotyczącymi jakości oferowanych produktów. Uzyskane skutki rzeczywiście przyczyniły się do obniżenia kosztów i popra-

wy wyników finansowych, a skutki w zakresie jakości produktów oceniano jako raczej pozytywne (średnia 3,84). Jednak analiza statystyczna pokazuje, że specyfika ERP pozwala na osiąganie rezultatów innych niż oczekiwane, o charakterze nieco mniej wymiernym – strategicznym i zarządczym.

W przedsiębiorstwach, w których wdrożono m.in. zarządzanie procesowe, respondenci najbardziej pozytywnie oceniali skutki o charakterze strategicznym, zarządczym i ekonomicznym. Analiza statystyczna wskazuje jednak, że względem innych metod lepsze rezultaty osiągane są przede wszystkim w aspekcie ekonomicznym (poprawa rentowności i efektywności gospodarowania przedsiębiorstwa oraz poprawa płynności finansowej). Ponadto ta metoda prowadzi do większej motywacji pracowników do osiągania celów organizacyjnych niż inne metody. Zaskakujące wydaje się to, że istotnie mniej pozytywnie względem pozostałych metod oceniany był skutek: poprawa zadowolenia kluczowych klientów (jest to szczególnie ważny aspekt przy wdrażaniu metody!). Przedsiębiorstwa stosujące tę metodę oceniły ją raczej pozytywnie – średnio na 3,73. Wynik ten może częściowo wiązać się z tym, że przedsiębiorstwa ciągle mają trudności z takim formułowaniem celów organizacyjnych, żeby odnosiły się one do zadowolenia klientów (skoro metoda pozwala na skuteczniejsze osiąganie celów). Z perspektywy przesłanek, którymi kierowały się przedsiębiorstwa, wybierając tę metodę, wdrożenie metody rzeczywiście pozwala na podniesienie poziomu konkurencyjności (średnia = 4,01) oraz obniżkę kosztów (średnia = 3,98). W mniejszym stopniu spełnione zostały oczekiwania związane z podnoszeniem jakości oferowanych produktów (średnia = 3,78).

Przedsiębiorstwa, które wdrożyły zarządzanie wiedzą, najbardziej pozytywnie oceniały skutki w aspekcie strategicznym, społecznym i zarządczym. Jednocześnie analiza statystyczna wskazała na szczególne (względem innych metod) znaczenie korzyści w aspekcie społecznym: zwiększenie innowacyjności i kreatywności pracowników, zwiększenie zaangażowania pracowników w osiąganie wyników, poprawa integracji pracowników, współpracy między komórkami organizacyjnymi, podniesienie kompetencji pracowników oraz zwiększenie szybkości obrotu kapitałem w organizacji. Metoda ta, zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorstw ją wdrażających, przyczyniła się do podniesienia ich poziomu konkurencyjności (lepsze dopasowanie się przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w otoczeniu, poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz zapewnienie warunków do długotrwałej egzystencji organizacji). W mniejszym stopniu spełniała oczekiwania związane z podniesieniem jakości produktów (średnia ocena wyniosła 3,89) czy poprawą procesu obsługi klienta (problem ten opisuje szereg skutków, jednak żaden nie jest oceniany jako pozytywny lub bardzo pozytywny). Wydaje się więc, że menedżerowie mają względem metody zarządzanie wiedzą zdecydowanie konkretniejsze oczekiwania związane z realizacją potrzeb klientów. A, w świetle przeprowadzonych badań, metoda ta przynosi głównie skutki oceniane ogólnie jako podnoszenie poziomu konkurencyjności, związane z koordynacją działań i przepływem

informacji w przedsiębiorstwie oraz skutki w zakresie podsystemu społecznego – kwalifikacji pracowników, ich kreatywności i zaangażowania.

W przedsiębiorstwach stosujących controlling najbardziej pozytywnie oceniano skutki w aspekcie strategicznym, ekonomicznym i zarządczym. Analiza statystyczna wykazała, że dzięki controllingowi uzyskuje się przede wszystkim częściej niż w przypadku innych metod skutki w aspekcie ekonomicznym (ogólnej poprawy wyników finansowych, rentowności, efektywności gospodarowania organizacją, płynności finansowej, szybkości obrotu kapitałem organizacji) oraz strategicznym (zapewnienie warunków do długotrwałej egzystencji przedsiębiorstwa oraz usuwanie „wąskich gardeł” i barier w rozwoju przedsiębiorstwa) i zarządczym (szczególnie w procesie podejmowania decyzji oraz przepływu informacji). Z tej perspektywy metoda ta spełnia dwa podstawowe oczekiwania jej stawiane: dążenie do obniżenia kosztów działalności przedsiębiorstwa oraz do poprawy wyników finansowych. Przedsiębiorstwa wdrażające metodę kierowały się ponadto przesłanką podniesienia jakości oferowanych produktów, jednak skutki w tym zakresie nie były najwyżej oceniane (średnia wynosiła 3,81) i nie są one specyficzne dla tej metody.

Skutki stosowania metody CRM oceniane najwyżej mają dość zróżnicowany charakter. Dotyczą przede wszystkim aspektów o charakterze strategicznym, zarządczym i ekonomicznym. Zgodnie z kluczowymi przesłankami wdrażania metody to dążenie do poprawy obsługi klienta i podniesienie poziomu konkurencyjności przede wszystkim były celami wdrażania CRM. Nie dziwi więc, że wśród specyficznych dla tej metody skutków znalazły się skutki związane z poprawą komunikacji z otoczeniem, poprawą współpracy z klientami i/lub partnerami biznesowymi, poprawą zadowolenia kluczowych klientów oraz dotyczące szeroko rozumianej konkurencyjności przedsiębiorstwa. Wśród skutków statystycznie wyłonionych jako właściwych CRM są ponadto takie rezultaty, jak: poprawa rentowności i efektywności gospodarowania organizacją, poprawa przychodów przedsiębiorstwa czy zwiększenie wydajności pracy.

Wszystkie kluczowe przesłanki wdrażania metody zarządzania przez kompetencje znalazły odzwierciedlenie w grupie najbardziej pozytywnie ocenianych skutków (oczekiwano podniesienia jakości produktów, poprawy procesu obsługi klienta oraz podniesienia poziomu konkurencyjności). Skutki oceniane jako pozytywne lub bardzo pozytywne mają charakter bardzo zróżnicowany, obejmują zarówno aspekty strategiczne, zarządcze, społeczne, jak i ekonomiczne. Analiza statystyczna wskazuje jednak, że za skutki właściwe tej metodzie należy uznać przede wszystkim te związane z podsystemem społecznym przedsiębiorstwa (zwiększenie zadowolenia i podniesienie morale pracowników oraz ich zaangażowania w osiąganie wyników, poprawa integracji pracowników, podniesienie ich kompetencji oraz przyciągnięcie utalentowanych pracowników) oraz dotyczące zarządzania przedsiębiorstwem (skuteczność osiągania celów, poprawa koordynacji, układu kompetencji i odpowiedzialności). Mniejsze znaczenie miał aspekt strategiczny, a żaden skutek dotyczący aspektu ekonomicznego nie może być uznany za specyficzny dla zarządzania przez kompetencje (co oczywiście nie oznacza,

że metoda ta nie prowadzi do pozytywnych skutków w tym zakresie, znaczy jedynie, że szereg innych metod pozwala na podobne rezultaty).

Badania pokazują, że metodzie TQM respondenci stawiają przede wszystkim oczekiwania związane z jakością oferowanych produktów. Również skutek: wzrost jakości produktów jest jednym z najbardziej pozytywnie ocenianych, a analiza statystyczna potwierdza, że TQM pozwala na lepsze skutki w odniesieniu do tego zagadnienia niż inne metody. Przedsiębiorcy wdrażający TQM kierowali się ponadto dążeniem do podniesienia poziomu konkurencyjności i obniżenia kosztów działalności przedsiębiorstwa. Skutki w aspekcie strategicznym skoncentrowane na konkurencyjności przedsiębiorstw należały do grupy najbardziej pozytywnie ocenianych, niektóre z nich były też specyficzne dla metody (lepsze dopasowanie do zmian zachodzących w otoczeniu oraz usuwanie „wąskich gardeł” i barier w rozwoju przedsiębiorstwa). Z kolei skutek: obniżenie kosztów funkcjonowania był oceniany nieco niżej niż pozytywnie (średnio na 3,85). Jednak pewne skutki bardziej szczegółowe, pośrednio związane z kosztami przedsiębiorstwa, zyskały pozytywniejsze oceny w przypadku TQM niż w przypadku innych metod, należy do nich wzrost produktywności oraz poprawa gospodarki magazynowej, w tym obniżenie poziomu zapasów.

W przedsiębiorstwach, które wdrożyły benchmarking, pozytywnie i bardzo pozytywnie było ocenianych bardzo wiele skutków – mocno zróżnicowanych. Co więcej, analiza statystyczna potwierdza, że skutki właściwe tej metodzie należą do wielu różnych obszarów. Wyniki te wychodzą naprzeciw oczekiwaniom stawianym metodzie. Przedsiębiorstwa, decydując się na wdrożenie benchmarkingu, robiły to, kierując się przede wszystkim dążeniem do obniżenia kosztów, podniesienia poziomu konkurencyjności oraz podniesienia jakości oferowanych produktów. Wszystkie te zagadnienia znalazły odbicie w najbardziej pozytywnie ocenianych skutkach, a dwa pierwsze również w tych specyficznych dla metody. Zgodnie z badaniami benchmarking w stosunku do innych metod pozwala na bardziej pozytywne skutki nie tylko w zakresie obniżki kosztów, lecz także w odniesieniu do innych skutków w aspekcie ekonomicznym: ogólnej poprawy wyników finansowych, poprawy rentowności i efektywności, efektywniejszego gospodarowania zasobami przedsiębiorstwa oraz zwiększenia szybkości obrotu kapitałem. W aspekcie strategicznym prowadzi zarówno do podniesienia poziomu konkurencyjności, jak i lepszego dopasowania się przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w otoczeniu oraz zapewnienia warunków do długotrwałej egzystencji. W aspekcie technologicznym pozwala na pozytywniejsze rezultaty niż inne metody w zakresie wzrostu produktywności, a w aspekcie zarządczym na skuteczniejsze osiągnięcie celów przedsiębiorstwa oraz poprawę koordynacji realizacji zadań w zakresie zarządzania. Co ciekawe, choć metodzie tej nie stawiano oczekiwań związanych z innowacyjnością, prowadzi ona do bardziej pozytywnych skutków niż inne metody w zakresie zwiększenia innowacyjności i kreatywności pracowników (pozwala też na przyciągnięcie utalentowanych pracowników).

Przedsiębiorstwa, które wdrożyły między innymi reinżynierię, bardzo wysoko oceniły prawie połowę z wyszczególnionych w kwestionariuszu badawczym skutków (aż 19 z 39 uzyskało ocenę pozytywną lub bardzo pozytywną). Należy jednak podkreślić, że niewiele spośród badanych przedsiębiorstw wdrożyło reinżynierię – tylko 15 ze 167, a ponadto tylko jedno przedsiębiorstwo wdrożyło ją jako samodzielną metodę, w pozostałych przypadkach towarzyszyła innym. Dlatego też kluczowe są tu wyniki uzyskane w analizie statystycznej. Wskazują one, że przedsiębiorstwa, które miały wdrożoną reinżynierię bardziej pozytywnie niż te, które metody nie miały, oceniały skutki w aspekcie strategicznym – zapewnienie warunków do długotrwałej egzystencji oraz usuwanie „wąskich gardeł” i barier w rozwoju przedsiębiorstwa; w aspekcie społecznym – podniesienie kompetencji pracowników i przyciągnięcie utalentowanych pracowników; w aspekcie ekonomicznym – poprawa płynności finansowej i zwiększenie szybkości obrotu kapitałem w organizacji oraz w aspekcie technologicznym – wzrost produktywności. Wyniki te są o tyle ciekawe, że oczekiwania stawiane metodzie przede wszystkim koncentrowały się na podniesieniu jakości oferowanych produktów, jednak nie jest to skutek specyficzny dla reinżynierii (choć aspekt ten był pozytywnie oceniany – średnio na 4,07). Przedsiębiorstwa wdrażające reinżynierię dążyły ponadto do obniżenia kosztów działalności przedsiębiorstwa i poprawy wyników finansowych, co zdecydowanie zostało osiągnięte dzięki tej metodzie.

Najbardziej pozytywnie oceniane skutki stosowania outsourcingu należały do grupy skutków ekonomicznych (obniżka kosztów, poprawa wyników finansowych), są one też specyficzne dla tej metody (w szczególności: poprawa płynności finansowej, obniżenie kosztów funkcjonowania oraz zwiększenie szybkości obrotu kapitałem w organizacji). Do skutków pozytywnie ocenianych, pozytywniej niż w przypadku innych metod, należy również zaliczyć efektywniejsze i bardziej racjonalne gospodarowanie zasobami organizacji. Oczekiwania stawiane outsourcingowi koncentrowały się przede wszystkim na obniżce kosztów działalności przedsiębiorstwa i poprawie wyników finansowych, w mniejszym zakresie na dążeniu do podniesienia jakości oferowanych produktów. Zgodnie z wynikami badań pierwsze dwie przesłanki zostały osiągnięte przez stosowanie metody, z kolei skutek: wzrost jakości produktów był oceniany średnio na 3,89, czyli nieco niżej niż „pozytywnie”. Uzyskane wyniki pokazują, że outsourcing ciągle jest wdrażany jako metoda, która ma służyć przede wszystkim racjonalizacji działań, a nie strategicznej koncentracji na kluczowej działalności.

Większość z wyszczególnionych w badaniu skutków zostało w przypadku strategicznej karty wyników ocenione pozytywnie lub bardzo pozytywnie (24 z 39!), a średnia ocena była najwyższa ze wszystkich metod. Skutki stosowania metody mają charakter bardzo zróżnicowany – analiza statystyczna dowodzi, że przedsiębiorstwa, które wdrożyły tę metodę względem przedsiębiorstw, które jej nie stosują, istotnie pozytywniej postrzegały rezultaty we wszystkich 5 aspektach: strategicznym (poprawa konkurencyjności organizacji, usuwanie „wąskich gardeł” i barier w rozwoju przedsiębiorstwa), zarządczym (skuteczniejsze osiągnięcie celów organizacji, ułatwienie ra-

cjonalnego układu kompetencji i odpowiedzialności na różnych szczeblach zarządzania, dostarczenie różnym szczeblom kierowania dodatkowych wieloprzekrojowych informacji niezbędnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem), społecznym (większa motywacja pracowników do realizacji zadań zgodnych z celami organizacji, zwiększenie innowacyjności i kreatywności pracowników oraz podniesienie kompetencji pracowników), ekonomicznym (poprawa rentowności i efektywności gospodarowania organizacją) oraz technologicznym (zwiększenie wydajności pracy, wzrost produktywności, wzrost jakości produktów, poprawa terminowości realizacji zleceń produkcyjnych, lepsze kontakty z dostawcami oraz wdrożenie bardziej przyjaznych ekologicznie technologii). Wyniki te wychodzą naprzeciw oczekiwaniom stawianym metodzie przez respondentów, wdrażając metodę, kierowali się oni przede wszystkim dążeniem do podniesienia jakości oferowanych produktów, obniżenia kosztów działalności przedsiębiorstwa oraz podniesienia poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Co więcej, wyniki te nawiązują do teoretycznej koncepcji tej metody jako takiej, która narzuca zrównoważoną perspektywę funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. Należy jednak podkreślić, że jedynie 17 spośród 167 badanych przedsiębiorstw wdrożyło tę metodę i żadne nie stosuje jej jako samodzielnej metody.

W podsumowaniu, należy podkreślić, że dla wszystkich metod pozytywnie i bardzo pozytywnie oceniane było lepsze dopasowanie się przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w otoczeniu oraz ogólna poprawa konkurencyjności organizacji. Jest niezmiernie obiecujące, że nowoczesne metody zarządzania przyczyniają się do tak ważnych skutków z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstw w dłuższym okresie. Oczywiście skutki te mają charakter dość niewymierny. W odniesieniu do innych skutków można mówić o pewnych tendencjach. Ogólny wzrost sprawności zarządzania przedsiębiorstwem odnotowano przede wszystkim w przypadku LM, ERP, benchmarkingu, reinyżynierii, outsourcingu i strategicznej karty wyników. Wzrost elastyczności zarządzania przedsiębiorstwem był skutkiem przede wszystkim wdrożenia LM, zarządzania wiedzą, CRM, benchmarkingu, outsourcingu i strategicznej karty wyników. Skuteczniejsze osiągnięcie celów przedsiębiorstw odnotowano po wdrożeniu zarządzania procesowego, zarządzania wiedzą, controllingu, CRM, benchmarkingu, outsourcingu i strategicznej karty wyników. Na ogólną poprawę wyników finansowych pozwoliły przede wszystkim metody: LM, ERP, zarządzania procesowego, controllingu, CRM, benchmarkingu, reinyżynieria, outsourcing i strategiczna karta wyników. Obniżenie kosztów funkcjonowania, zmniejszenie rozrzutności w przedsiębiorstwach oraz efektywniejsze i bardziej racjonalne gospodarowanie zasobami przedsiębiorstw wskazywano przede wszystkim jako rezultat: LM, controllingu (tylko pierwszy skutek), benchmarkingu, reinyżynierii, outsourcingu i strategicznej karty wyników. Do wzrostu jakości produktów przyczyniały się głównie: CRM, TQM, benchmarking, reinyżynieria, outsourcing i strategiczna karta wyników.

W trakcie badań przeprowadzono również analizę tego, czy nowoczesne metody zarządzania przyczyniają się do różnych skutków w różnego rodzaju przedsiębiorstwach (różnych ze względu na wielkość, typ działalności i siedzibę centrali).

W poszukiwaniu istotnych różnic w ocenie skutków stosowania metod w zależności od wielkości przedsiębiorstw, przeprowadzono test nieparametryczny dla  $k$  prób niezależnych (test Kruskala-Wallisa). Należy stwierdzić, że praktycznie brak jest różnic istotnych statystycznie w odczuwaniu skutków wdrażania nowoczesnych metod w przedsiębiorstwach różnej wielkości. Można wyciągnąć jedynie wnioski w odniesieniu do 4 skutków (z 39!). Im większe było przedsiębiorstwo, tym bardziej wdrożone nowoczesne metody zarządzania sprzyjały dostarczeniu różnym szczeblom kierowania dodatkowych wieloprzekrojowych informacji niezbędnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, co należy uznać za szczególnie pozytywny skutek ze względu na związek między wielkością przedsiębiorstwa a trudnościami w przepływie informacji. Poprawa zadowolenia kluczowych klientów była pozytywniej oceniana przez małe i średnie przedsiębiorstwa, a mniej pozytywnie przez duże i bardzo duże. Wynik ten jest zgodny z oczekiwaniami przedsiębiorstw, gdyż małe i średnie przedsiębiorstwa jako jedną z kluczowych przesłanek wdrażania nowoczesnych metod wskazały dążenie do poprawy procesu obsługi klienta. Ogólna poprawa wyników finansowych przedsiębiorstwa była istotnie mniej pozytywnie odczuwana przez przedsiębiorstwa duże, a zdecydowanie bardziej pozytywnie przez bardzo duże. Wynik ten może wiązać się z tym, że kluczową przesłanką sięgania po nowoczesne metody w bardzo dużych przedsiębiorstwach były względy finansowe, a więc prawdopodobnie koncentrowano się szczególnie na tej grupie wyników. Zapewnienie warunków do długotrwałej egzystencji przedsiębiorstwa pozytywniej przez małe i bardzo duże przedsiębiorstwa, a mniej pozytywnie przez średnie i duże.

Można ponadto stwierdzić, że najmniej pozytywnie oceniły skutki wdrożenia nowoczesnych metod zarządzania średnie przedsiębiorstwa (średnio na 3,52), a najbardziej pozytywnie największe przedsiębiorstwa (średnio na 3,76). Najmniejsze i duże przedsiębiorstwa średnio odczuły skutki stosowania metod podobnie – na 3,67 i 3,65. W najmniejszych przedsiębiorstwach zdecydowanie najbardziej pozytywnie oceniano: wzrost elastyczności zarządzania przedsiębiorstwem (średnia aż 4,55!), poprawę zadowolenia kluczowych klientów, poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz ogólny wzrost sprawności zarządzania organizacją. Wyniki te zdecydowanie wychodzą naprzeciw oczekiwaniom stawianym nowoczesnym metodom przez przedsiębiorstwa z tej grupy, gdyż najczęściej wskazywanymi przesłankami było dążenie do podniesienia poziomu konkurencyjności oraz do poprawy procesu obsługi klienta. W średnich przedsiębiorstwach wszystkie skutki były średnio oceniane na 3,85 lub niżej. Do najbardziej pozytywnie postrzeganych w tej grupie skutków należy zaliczyć: ogólną poprawę wyników finansowych organizacji, poprawę zadowolenia kluczowych klientów oraz skuteczniejsze osiąganie celów organizacji. W średnich przedsiębiorstwach uzyskane wyniki w najmniejszym stopniu spełniły przesłanki przyświecające



wdrażaniu metod, gdyż (oprócz wspomnianych aspektów) oczekiwano szczególnych skutków w zakresie podniesienia poziomu konkurencyjności oraz jakości oferowanych produktów, a te były oceniane przez średnie przedsiębiorstwa najniżej spośród wszystkich grup przedsiębiorstw (dla pierwszej przesłanki na 3,8, a dla drugiej jedynie 3,58). Duże przedsiębiorstwa przede wszystkim dostrzegły poprawę konkurencyjności organizacji, ogólny wzrost sprawności zarządzania przedsiębiorstwem oraz lepsze dopasowanie się przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w otoczeniu. Jest to zbieżne z główną przesłanką, którą kierowały się te przedsiębiorstwa w przypadku wdrażania nowoczesnych metod zarządzania, a zatem z dążeniem do podniesienia poziomu konkurencyjności. W grupie największych przedsiębiorstw kilka skutków było ocenianych na 4 i wyżej, należą do nich: ogólna poprawa wyników finansowych organizacji, obniżenie kosztów funkcjonowania, zmniejszenie rozrzutności w organizacji, zapewnienie warunków do długotrwałej egzystencji organizacji, skuteczniejsze osiąganie celów przedsiębiorstwa oraz lepsze dopasowanie się przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w otoczeniu. Właśnie aspekty ekonomiczne były najważniejsze dla bardzo dużych przedsiębiorstw w momencie wyboru nowoczesnych metod zarządzania.

Niewielkie były różnice między średnimi ocenami skutków wdrażania nowoczesnych metod zarządzania wśród przedsiębiorstw o różnych profilach działalności. Najbardziej pozytywnie oceniały skutki stosowania metod przedsiębiorstwa produkcyjne (średnia wyniosła 3,72) oraz produkcyjno-usługowe (średnia 3,75), nieco niżej przedsiębiorstwa usługowe (średnia 3,64), najniżej handlowe (średnia 3,57). W grupie przedsiębiorstw produkcyjnych najbardziej pozytywnie ocenianym rezultatem stosowania metod był wzrost jakości produktów, a dwa kolejne skutki miały charakter strategiczny – dotyczyły poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw oraz lepszego jej dopasowania do zmian zachodzących w otoczeniu. W wyniku dwie z kluczowych przesłanek wdrażania nowoczesnych metod zarządzania w przedsiębiorstwach produkcyjnych zostały osiągnięte (ta związana z jakością produktów oraz podniesieniem poziomu konkurencyjności). Trzecia dotycząca obniżenia kosztów działalności nie została spełniona zgodnie z oczekiwaniami, jednak średnia ocena skutków w tym zakresie była znacząca i wynosiła 3,89. Przedsiębiorstwa usługowe najwyżej oceniły ogólną poprawę wyników finansowych, poprawę konkurencyjności oraz ogólny wzrost sprawności zarządzania. Jednak również wyniki odnoszące się do kluczowej przesłanki sięgania po nowoczesne metody zarządzania, czyli dążenia do poprawy procesu obsługi klienta, były zadowalające (średnia wskazań na poziomie 3,89). Przedsiębiorstwa produkcyjno-usługowe doceniły przede wszystkim poprawę przepływu informacji wewnątrz organizacji, efektywniejsze i bardziej racjonalne gospodarowanie zasobami przedsiębiorstwa oraz wzrost zadowolenia kluczowych klientów. Wyniki w zakresie podniesienia jakości oferowanych produktów – jedna z najważniejszych przesłanek wdrażania metod zarządzania w przedsiębiorstwach produkcyjnych – były oceniane relatywnie dobrze (średnio na 3,89). Wśród przedsiębiorstw handlowych najbardziej pozytywnie oceniono poprawę konkurencyjności organizacji, zapewnienie

warunków do długotrwałej egzystencji oraz poprawę zadowolenia kluczowych klientów. Oczekiwana poprawa wyników finansowych (czyli najważniejsza przesłanka wdrażania nowoczesnych metod w tej grupie) nie nastąpiła (średnio skutek ten był oceniany jedynie na 3,67 i był najniższy ze wszystkich grup).

W wyniku przeprowadzonej analizy statystycznej (zastosowano przy tym test nieparametryczny dla  $k$  prób niezależnych: test Kruskala-Wallisa) można wyciągnąć jedynie kilka istotnych statystycznie wniosków. Zapewnienie warunków do długotrwałej egzystencji było oceniane zdecydowanie pozytywniej w przedsiębiorstwach usługowych i handlowych niż w pozostałych. Jednak usuwanie „wąskich gardeł” i barier w rozwoju było oceniane przez przedsiębiorstwa produkcyjne zdecydowanie pozytywniej, a zdecydowanie mniej pozytywnie przez przedsiębiorstwa handlowe. Większa motywacja pracowników do realizacji zadań zgodnych z celami przedsiębiorstwa oraz zwiększenie zaangażowania pracowników w osiąganie wyników zdecydowanie pozytywniej były oceniane przez przedsiębiorstwa usługowe i produkcyjno-usługowe, a mniej pozytywnie przez przedsiębiorstwa czysto produkcyjne. Zwiększenie przychodów przedsiębiorstwa zdecydowanie pozytywniej było oceniane przez przedsiębiorstwa usługowe (gdy między pozostałymi nie ma istotnych różnic). Wreszcie lepsze kontakty z dostawcami zdecydowanie najbardziej pozytywnie były odczuwane przez przedsiębiorstwa produkcyjno-usługowe i produkcyjne, a gorzej przez usługowe i handlowe.

Przedsiębiorstwa mające siedzibę centrali poza Polską pozytywniej postrzegały skutki stosowania nowoczesnych metod zarządzania niż te z siedzibą w Polsce (średnia dla pierwszych wyniosła 3,8, a dla drugich 3,68). Co więcej, przedsiębiorstwa z siedzibą za granicą wiele skutków oceniały wysoko i bardzo wysoko. Powyżej 4 oceniały skutki w aspekcie strategicznym (lepsze dopasowanie się przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w otoczeniu, poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz usuwanie „wąskich gardeł” i barier w rozwoju przedsiębiorstwa), zarządczym (ogólny wzrost sprawności zarządzania organizacją, skuteczniejsze osiąganie celów przedsiębiorstwa i wzrost elastyczności zarządzania organizacją), ekonomicznym (ogólna poprawa wyników finansowych organizacji, poprawa rentowności i efektywności gospodarowania organizacją, obniżenie kosztów funkcjonowania i zmniejszenie rozrzutności w organizacji) oraz technologicznym (wzrost jakości produktów). W rezultacie wszystkie kluczowe przesłanki wdrażania nowoczesnych metod zarządzania w tej grupie przedsiębiorstw przełożyły się na osiągnięte skutki.

W przypadku przedsiębiorstw z siedzibą w Polsce żaden skutek nie był średnio oceniany powyżej 4, a do najpozytywniej ocenianych należą – poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz wzrost elastyczności zarządzania organizacją. Stąd kluczowa przesłanka, którą kierowały się przy wdrażaniu nowoczesnych metod zarządzania badane przedsiębiorstwa z tej grupy, dążenie do poprawy poziomu konkurencyjności została spełniona. Przedsiębiorstwa te podkreślały również znaczenie

przesłanek o charakterze finansowym – dążenie do poprawy wyników finansowych oraz obniżenia kosztów działalności, były one oceniane relatywnie wysoko na 3,84.

Wreszcie, jak wskazuje szczegółowa analiza statystyczna (przeprowadzono test  $t$  dla prób niezależnych), wiele skutków stosowania nowoczesnych metod zarządzania było istotnie pozytywniej ocenianych przez przedsiębiorstwa mające siedzibę centrali za granicą niż przez te, których siedziba centrali mieści się w Polsce. Należą do nich:

- lepsze dopasowanie się przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w otoczeniu,
- ograniczanie ryzyka gospodarczego,
- usuwanie „wąskich gardeł” i barier w rozwoju przedsiębiorstwa,
- dostarczenie różnym szczeblom kierowania dodatkowych wieloprzekrojowych informacji niezbędnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem,
- ogólna poprawa wyników finansowych organizacji,
- poprawa rentowności i efektywności gospodarowania organizacji,
- zwiększenie przychodów organizacji,
- wzrost produktywności,
- wzrost jakości produktów.

Są to skutki o charakterze strategicznym, zarządczym, ekonomicznym i technologicznym.

Prawdopodobnie wymienione różnice wynikają stąd, że przedsiębiorstwa mające siedzibę centrali poza Polską, wdrażając nowoczesne metody zarządzania, korzystają z doświadczeń reszty przedsiębiorstwa w tym zakresie. W szczególności mogą być lepiej przygotowane do wdrożenia metody, metoda może być bardziej dostosowana do specyfiki przedsiębiorstwa, mogą też uzyskiwać większą pomoc w zakresie wdrożenia, szczególnie w obliczu pojawiających się problemów.

## 13.6. Ocena trudności współczesnych metod zarządzania

Ważnym aspektem teoretycznej części analizy było zidentyfikowanie metod, które można by określić mianem trudniejszych i łatwiejszych. Przyjęto, że trudność metod wpływa na częstość ich stosowania oraz przesłanki ich wdrażania oraz, że inne są bariery i skutki stosowania metod łatwiejszych i trudniejszych.

W wyniku analiz literaturowych postawiono dwie hipotezy:

1. Za metody trudniejsze należy uznać: LM, ERP, zarządzanie procesowe, zarządzanie wiedzą, controlling, CRM, TQM, zarządzanie przez kompetencje i reinżynierię.
2. Do metod łatwiejszych należy zaliczyć: benchmarking, outsourcing i strategiczną kartę wyników.

Oczywiście hipotezy odnoszą się jedynie do tych metod zarządzania, które były przedmiotem omawianych badań. Podstawą do weryfikacji postawionych hipotez są średnie oceny trudności metod wdrożonych w badanych przedsiębiorstwach<sup>4</sup>.

Tabela 13.6. Statystyki opisowe zmiennych dotyczących oceny stopnia trudności metod zarządzania

Metoda	Ważne obserwacje	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe	Min	Max
lean management	40	3,10	3,00	0,982	1	5
Enterprise Resource Planning	48	3,13	3,00	0,981	1	5
zarządzanie procesowe	75	3,13	3,00	0,949	1	5
zarządzanie wiedzą	47	2,91	3,00	1,060	1	5
controlling	77	3,13	3,00	0,965	1	5
Customer Relationship Management	66	2,97	3,00	0,992	1	5
zarządzanie przez kompetencje	30	3,07	3,00	1,143	1	5
Total Quality Management	68	3,47	4,00	0,782	1	5
benchmarking	28	2,68	3,00	0,905	1	4
reinzynieria	11	3,36	3,00	0,924	2	5
outsourcing	54	2,37	2,00	0,958	1	5
strategiczna karta wyników	16	2,25	2,00	0,856	1	4

Źródło: opracowanie własne.

Ankietowane przedsiębiorstwa oceniły jako zdecydowanie najłatwiejsze takie metody, jak: strategiczna karta wyników i outsourcing. Nisko został też oceniony benchmarking. Jako metody średnio trudne postrzegane są: zarządzanie wiedzą i CRM (raczej łatwiejsze), zarządzanie przez kompetencje, LM, controlling, ERP i zarządzanie procesowe (raczej trudniejsze). Za zdecydowanie najtrudniejsze uznano TQM i reinzynierię.

Analizując dane dotyczące oceny trudności poszczególnych metod przez respondentów (statystyki opisowe zawarto w tab. 13.6), można stwierdzić, że:

- w przypadku benchmarkingu i strategicznej karty wyników nikt z respondentów nie ocenił tych metod jako bardzo trudne,
- w przypadku TQM i reinzynierii, żaden respondent nie uznał ich za metody bardzo łatwe,
- mediana dla outsourcingu i strategicznej karty wyników wyniosła 2, co oznacza, że powyżej i poniżej tej wartości znajduje się jednakowa liczba obserwacji, więc metody te były uznawane za istotnie prostsze,
- mediana dla TQM wyniosła 4, co oznacza, że metoda ta była postrzegana jako szczególnie trudna.

<sup>4</sup> W kwestionariuszu badawczym poproszono o ocenę stopnia trudności metod, których stosowanie zadeklarowali respondenci. Trudność każdej metody była oceniana w 5-stopniowej skali odpowiedzi Likerta (od 1 – metoda prosta do 5 – metoda trudna).

Potwierdzenie zyskała więc hipoteza 2 określająca benchmarking, outsourcing i strategiczną kartę wyników jako metody łatwiejsze. Hipoteza 1, która dotyczyła grupy metod trudniejszych, została potwierdzona częściowo – zdecydowanie trudniejszymi metodami są TQM i reinżynieria. Jednak respondenci uznali zarządzanie wiedzą i CRM za metody łatwiejsze. Niestety przeprowadzone badania nie dają odpowiedzi, dlaczego metody tak kompleksowe, wymagające ciągłych interakcji między różnymi obszarami wewnątrz organizacji, a także między przedsiębiorstwem a otoczeniem oraz opierające się na szerokim zaangażowaniu kadr (co z kolei stawia określone wymagania kulturze organizacyjnej) postrzegane są jako metody raczej łatwe przez deklarujących ich stosowanie respondentów.

Wysunięto przypuszczenie, że metody te są jeszcze zbyt krótko stosowane, by mogły być postrzegane z perspektywy całej swej złożoności. Możliwe więc, że w przedsiębiorstwach, które stosują zarządzanie wiedzą, metoda ta jest postrzegana głównie przez pryzmat systemów informacyjnych, a w mniejszym stopniu dostrzegane są jej wymiary procesowe i społeczne, co jest prawdopodobne w początkowych fazach jej rozwoju.

CRM może przyjmować formę odpowiednich procedur w kontaktach z klientami oraz rozwiązań technologicznych ułatwiających te kontakty, z pominięciem tej najbardziej złożonej części dotyczącej odpowiednich postaw pracowników. Pewnym potwierdzeniem tej tezy jest to, że kluczową przesłanką wdrażania CRM wśród ankietowanych przedsiębiorstw było dążenie do poprawy procesu obsługi klienta (co jest oczywiste ze względu na specyfikę metody). Jednak przedsiębiorstwa, które wdrożyły CRM, względem przedsiębiorstw, które nie stosowały tej metody, istotnie mniej pozytywnie oceniały takie skutki, jak: poprawa zadowolenia kluczowych klientów oraz poprawa komunikacji z otoczeniem (różnice te są istotne statystycznie).

W prezentowanych badaniach przeprowadzono również eksplorację powiązań między trudnością metod a takimi zagadnieniami, jak: przesłanki ich wdrożenia oraz bariery i skutki ich stosowania. Zbadano też, czy istnieją związki między wielkością przedsiębiorstw, typem działalności i siedzibą centrali a oceną trudności poszczególnych metod. Przyjęto dwa kierunki analiz. Z jednej strony badano trudność ocenianą przez respondentów, którzy zadeklarowali stosowanie poszczególnych metod. Z drugiej przeprowadzono analizę, której podstawą było arbitralne przyjęcie, że pewne metody należy uznać za metody łatwiejsze, a inne za trudniejsze. W obu przypadkach postawiono szereg pytań badawczych i dokonano analiz statystycznych.

Analizy statystyczne trudności ocenianej przez respondentów<sup>5</sup> – zastosowano test *t* dla prób niezależnych – pozwalają na stwierdzenie, że w przypadku kilku metod: LM,

---

<sup>5</sup> Wykorzystano tu nową zmienną („trudność zgrupowana”), która dzieli respondentów na tych oceniających stosowane metody jako łatwe (w 5-stopniowej skali wskazania 1 i 2) oraz tych oceniających je jako trudne (w 5-stopniowej skali wskazania 4 i 5). Odpowiedź środkowa była traktowana jako „nie wiem”.

ERP, CRM, zarządzania przez kompetencje, TQM oraz strategicznej karty wyników, przedsiębiorstwa oceniające stosowane metody jako trudniejsze kierowały się innymi przesłankami ich wdrażania, niż te postrzegające metody jako łatwiejsze.

Przedsiębiorstwa, które stosują LM, oceniały ją jako metodę istotnie trudniejszą, jeżeli przy jej wdrażaniu kierowały się dążeniem do obniżenia kosztów działalności przedsiębiorstwa, niż wtedy, kiedy nie kierowały się tą przesłanką. Była to jedna z trzech najważniejszych przesłanek wdrażania metody LM. Ponieważ istotą LM jest unikanie wszelkiego marnotrawstwa przez ciągle doskonalenie, pośrednio powinno to prowadzić do obniżenia kosztów. Stąd może być tak, że przedsiębiorstwa kierujące się tą przesłanką bliżej dotykają istoty metody. Z drugiej strony dążenie przede wszystkim do obniżenia kosztów za pośrednictwem LM może zaowocować dość wąskim postrzeganiem metody – np. lekceważeniem zagadnień związanych z zaangażowaniem kadr (w skrajnych przypadkach obniżka kosztów może wynikać z redukcji kadrowych), a to z kolei może potęgować trudności z wdrażaniem i skutecznym stosowaniem metody. Z kolei przedsiębiorstwa oceniały LM jako istotnie łatwiejszą metodę, jeżeli kierowały się przy jej wdrażaniu dążeniem do poprawy procesu obsługi klienta i dążeniem do skrócenia czasu realizacji zadań, niż wtedy, kiedy nie kierowały się tymi przesłankami. Należy jednak podkreślić, że tylko jedna trzecia przedsiębiorstw, które wdrożyły LM, uznała te przesłanki za ważne.

Przedsiębiorstwa, które stosują ERP, oceniały tę metodę jako istotnie trudniejszą, jeżeli przy jej wdrażaniu kierowały się dążeniem do poprawy wyników finansowych, niż wówczas, gdy nie kierowały się tą przesłanką. Z kolei te przedsiębiorstwa, które oceniały ją jako istotnie łatwiejszą, jeżeli kierowały się przy jej wdrażaniu dążeniem do poprawy procesu obsługi klienta niż wtedy, kiedy nie kierowały się tą przesłanką.

Istnieje obawa, że w przypadku LM i ERP przedsiębiorstwa postrzegały te metody jako trudniejsze, gdy kierowały się dążeniem do osiągnięcia finansowych i kosztowych celów, gdyż cele takie są bardziej wymierne i prawdopodobnie trudniejsze do osiągnięcia w sensie ogólnym, niż te związane na przykład z procesem obsługi klienta.

W przedsiębiorstwach stosujących controlling metodę tę postrzegano jako istotnie łatwiejszą, jeśli przy jej wdrażaniu kierowano się dążeniem do usprawnienia zarządzania informacjami. Należy jednak podkreślić, że przesłanka ta była istotna tylko dla 18% przedsiębiorstw stosujących controlling.

CRM oceniano jako istotnie trudniejszą metodę, jeżeli przy jej wdrażaniu kierowano się dążeniem do podniesienia jakości oferowanych produktów. Przesłanka ta należała do trzech najważniejszych, którymi kierowały się przedsiębiorstwa wdrażające CRM (62% przedsiębiorstw stosujących metodę kierowało się nią). Oczywiście dążenie do podniesienia jakości produktów stawia zdecydowanie większe wymagania przed metodą względem oczekiwania, że metoda ma służyć przede wszystkim poprawie komunikacji z klientem (stąd postrzeganie metody jako trudnej).

Przedsiębiorstwa, które stosują metodę: zarządzanie przez kompetencje oceniały ją jako istotnie trudniejszą wtedy, kiedy przy jej wdrażaniu kierowały się dążeniem do zwiększenia poziomu innowacyjności i dążeniem do koncentracji działań na najbardziej wartościowych klientach. Obie przesłanki miały jednak znikome znaczenie przy decyzji o wdrożeniu metody (kolejno 16% i 9% respondentów wskazało na nie).

TQM postrzegano jako istotnie łatwiejsze, jeżeli przy wdrażaniu metody dążono do skrócenia czasu realizacji zadań, choć tylko jedna trzecia przedsiębiorstw kierowała się tą przesłanką.

Przedsiębiorstwa, które stosują metodę: strategiczna karta wyników, oceniały ją jako istotnie łatwiejszą wówczas, gdy kierowały się przy jej wdrażaniu dążeniem do optymalizacji poziomu zatrudnienia. Również w tym przypadku tylko jedna trzecia przedsiębiorstw kierowała się tą przesłanką przy wdrażaniu metody.

Niewielkie są różnice w ocenie barier wdrażania badanych metod w zależności od tego, czy metody te były postrzegane jako trudniejsze czy łatwiejsze<sup>6</sup>. Jako metodę analiz statystycznych wykorzystano korelację Spearmana. Im LM była oceniana przez przedsiębiorstwa ją stosujące jako metoda trudniejsza, tym równocześnie jako mniej istotna była oceniana bariera wdrażania metody: zbyt wysoka rotacja pracowników (współczynnik korelacji =  $-0,471$ ;  $p = 0,002$ ), choć wśród przedsiębiorstw korzystających z LM bariera ta była oceniana jako średnio istotna (średnia = 3,07). W przedsiębiorstwach, które zadeklarowały stosowanie metody zarządzanie przez kompetencje, im metoda ta była oceniana jako trudniejsza, tym jednocześnie jako bardziej istotna była oceniana bariera wdrażania metody: opór przeciwko nowym sposobom oceny pracy i/lub pracowników (współczynnik korelacji =  $0,426$ ;  $p = 0,019$ ); bariera ta była oceniana jako średnio istotna (średnia = 3,0). W przedsiębiorstwach, które zadeklarowały stosowanie metody reinżynieria, im metoda ta była oceniana jako trudniejsza, tym równocześnie jako bardziej istotne były oceniane bariery wdrażania metody: opór pracowników przeciwko nowym sposobom pracy (współczynnik korelacji =  $0,719$ ;  $p = 0,013$ ) oraz trudności z dostosowaniem systemów motywowania i wynagradzania do wymagań metody (współczynnik korelacji =  $0,673$ ;  $p = 0,023$ ). Pierwsza z barier była uznana za mającą szczególne znaczenie (średnia = 3,47).

Wszystkie związki między trudnością metod a barierami ich wdrożenia dotyczyły barier, które nie należały do grupy uznawanych za najistotniejsze. Wyjątkiem jest tu reinżynieria – gdy była oceniana jako trudniejsza, równocześnie jako istotniejszą postrzegano barierę – opór pracowników przeciwko nowym sposobom pracy. Należy podkreślić, że respondenci, którzy zadeklarowali, że w ich przedsiębiorstwach stosuje się reinżynierię, wskazywali na tę barierę jako jedną z trzech najważniejszych wpływających na wdrażanie metody. Reinżynieria istotnie zmienia organizację pracy. Przede wszystkim praca zaczyna być oparta na zespołach odpowiedzialnych za proces, a wyspecjalizowane zadania zastę-

---

<sup>6</sup> Trudność każdej metody była oceniana w 5-stopniowej skali odpowiedzi Likerta (od 1 – metoda prosta do 5 – metoda trudna).

powane są przez pracę wielowymiarową. Choć ograniczona tu zostaje kontrola na rzecz zwiększenia autonomii poszczególnych pracowników – praca staje się zdecydowanie bardziej wymagająca (pod względem odpowiedzialności i zakresu kompetencji). Takie zmiany mogą prowadzić do oporu pracowników. Wynik ten wyraźnie nawiązuje do dyskusji na temat ograniczeń reinżynierii. Istotną cechą reinżynierii według M. Hammera i J. Champy'ego [w: Zimmewicz 2000, s. 17] jest fundamentalne przemyślenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w organizacji, a to często przyjmuje formę autorytarnego stylu kierowania podczas wdrażania metody, pomijania pracowników w trakcie przygotowywania reorganizacji, zaniedbywania aspektów kulturowych, a w wyniku stwarza niebezpieczeństwo powstania silnego oporu wobec zmian.

Analizy tego, czy przedsiębiorstwa oceniające wdrażane metody jako trudniejsze inaczej odczuwały skutki stosowania niż te oceniające wdrażane metody jako łatwiejsze<sup>7</sup>, dały istotne statystycznie wnioski jedynie w odniesieniu do trzech metod: reinżynierii, outsourcingu i strategicznej karty wyników. Jako metodę analiz statystycznych wykorzystano ponownie korelację Spearmana.

W przedsiębiorstwach, które zadeklarowały stosowanie reinżynierii, im metoda ta była oceniana jako trudniejsza, tym jednocześnie mniej pozytywnie były oceniane następujące skutki stosowania metody: lepsze dopasowanie się przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w otoczeniu (współczynnik korelacji =  $-0,831$ ;  $p = 0,002$ ), poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa (współczynnik korelacji =  $-0,619$ ;  $p = 0,042$ ), usuwanie „wąskich gardeł” i barier w rozwoju przedsiębiorstwa (współczynnik korelacji =  $-0,701$ ;  $p = 0,016$ ), zwiększenie wydajności pracy (współczynnik korelacji =  $-0,641$ ;  $p = 0,034$ ) oraz lepsze kontakty z dostawcami (współczynnik korelacji =  $-0,705$ ;  $p = 0,015$ ). Wszystkie wymienione skutki oprócz ostatniego były oceniane przez przedsiębiorstwa stosujące metodę zdecydowanie pozytywnie, co więcej były one najwyższej oceniane w ogóle przez stosujących reinżynierię (kolejno średnie: 4,2; 4,13; 4,2; 4,3, ostatni skutek – 3,87).

W przedsiębiorstwach, które zadeklarowały stosowanie outsourcingu, im metoda ta była oceniana jako trudniejsza, tym jednocześnie bardziej pozytywnie był oceniany skutek stosowania metody: poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa (współczynnik korelacji =  $0,480$ ;  $p = 0,000$ ), przy czym skutek ten był oceniany jako pozytywny (średnia = 3,94). Można tu wyciągnąć wniosek, że przedsiębiorstwa, które postrzegają outsourcing jako trudniejszy, stosują tę metodę mniej w rozumieniu prostej redukcji kosztów, a bardziej jako koncentrację na kluczowej działalności lub nawet jako strategiczny wybór sposobu funkcjonowania. Z tej perspektywy wdrażając outsourcing, przedsiębiorstwo koncentruje się na poprawie konkurencyjności.

W przedsiębiorstwach, które zadeklarowały stosowanie strategicznej karty wyników, im metoda ta była oceniana jako trudniejsza, tym jednocześnie mniej pozytywnie

---

<sup>7</sup> Trudność każdej metody była oceniana w 5-stopniowej skali odpowiedzi Likerta (od 1 – metoda prosta do 5 – metoda trudna).



były oceniane następujące skutki stosowania metody: trafniejsze decyzje w procesie zarządzania przedsiębiorstwem (współczynnik korelacji =  $-0,582$ ;  $p = 0,023$ ) oraz zwiększenie zadowolenia i podniesienie morale pracowników (współczynnik korelacji =  $-0,525$ ;  $p = 0,044$ ); skutki te były oceniane pozytywnie (średnie kolejno: 4,13 i 3,81), jednak należały do tych mniej pozytywnie ocenianych w ogóle skutków; im metoda ta była oceniana jako trudniejsza, tym bardziej pozytywnie był oceniany skutek stosowania metody: poprawa koordynacji realizacji zadań w zakresie zarządzania (współczynnik korelacji =  $0,524$ ;  $p = 0,037$ ), skutek ten był oceniany pozytywnie (średnia 4,0), ale również był raczej mniej istotny.

Wnioski z analizy związków między postrzeganą trudnością wdrożonych metod a oceną skutków ich stosowania są raczej ograniczone. Przede wszystkim w przypadku większości metod brak jest istotnych statystycznie powiązań, a te które istnieją są raczej oczywiste – im metoda jest postrzegana jako trudniejsza, tym skutki stosowania tej metody są oceniane niżej (wiąże się to prawdopodobnie z mniejszym optymizmem oceniających metodę). Wyjątkiem jest tu outsourcing.

Jedynie w przypadku metody LM odnotowano istotną statystycznie zależność między wielkością przedsiębiorstw a oceną trudności stosowania metody (zastosowano test Kruskala-Wallisa). Przedsiębiorstwa małe oceniały metodę LM jako zdecydowanie łatwiejszą niż pozostałe, a przedsiębiorstwa bardzo duże jako nieco trudniejszą niż średnie i duże ( $\chi^2(3) = 11,269$ ;  $p = 0,010$ ). Wydaje się istotne, że wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa powinna rosnąć złożoność stosowania metody LM – z jednej strony rośnie przecież złożoność procesów, z drugiej zmiana kulturowa niezbędna przy stosowaniu metody jest tym trudniejsza, im więcej osób jej podlega.

Podobnie jedynie w przypadku metody LM odnotowano istotną statystycznie zależność między siedzibą centrali przedsiębiorstwa a oceną trudności stosowania metody (zastosowano test  $t$  dla prób niezależnych). Przedsiębiorstwa, których centrala jest poza granicami Polski, oceniały metodę LM jako zdecydowanie trudniejszą niż te krajowe ( $t(38) = -2,092$ ;  $p = 0,043$ ). Istnieje obawa, że przedsiębiorstwa polskie mają nieco węższe postrzeżenie metody. Ponadto przedsiębiorstwa te stosują LM istotnie krócej, a to oznacza, że mogły przejść pierwsze etapy wdrażania metody (te związane ze zmianami organizacyjnymi), a jeszcze nie zaangażowały się w zdecydowanie trudniejsze zagadnienia związane ze zmianami kulturowymi, które są podstawą dobrego funkcjonowania metody w dłuższym okresie.

Subiektywna ocena trudności stosowanych metod dokonana przez respondentów nie pozwala na wyciągnięcie szerszych wniosków. W przypadku przyczyn stosowania metod większość związków istotnie statystycznych odnosiła się do przyczyn mniej istotnych przy wdrażaniu ocenianych metod. Wyjątkiem są tutaj metody LM, ERP i CRM (i te wyniki należy uznać za interesujące, mogą one stanowić podstawę do dalszych pogłębionych badań). Podobnie, jeśli chodzi o związki między oceną trudności stosowanych metod a barierami, skutkami ich stosowania oraz wielkością przedsiębiorstw, siedzibą centrali czy typem działalności. Zdecydowanie ciekawsze wyniki przyniosła analiza trudności ocenianej arbitralnie w odniesieniu do wymienionych problemów.

Trudność oceniana arbitralnie była mierzona za pomocą nowej zmiennej, która przyjmowała jedną z trzech wartości: 1 – dla przedsiębiorstw deklarujących stosowanie tylko metod łatwiejszych, 2 – dla przedsiębiorstw deklarujących stosowanie tylko metod uznanych teoretycznie za trudniejsze oraz 3 – dla przedsiębiorstw stosujących równocześnie metody łatwe i trudne. Uwzględniając rozważania teoretyczne, które znalazły też swoje potwierdzenie w wynikach przedstawionych badań, przyjęto, że metody łatwe to: benchmarking, outsourcing i strategiczna karta wyników. Niestety wśród badanych przedsiębiorstw jedynie 5 stosowało tylko metody łatwe. Do metod trudniejszych zaliczono: lean management, ERP, zarządzanie procesowe, zarządzanie wiedzą, controlling, CRM, TQM, zarządzanie przez kompetencje, reinżynierię. Wśród badanych przedsiębiorstw aż 91 zadeklarowało stosowanie tylko tych metod. Grupa przedsiębiorstw stosująca jednocześnie metody łatwiejsze i trudniejsze nie weźmie udziału w analizie (jednak konieczne było ich wydzielenie) – w tym przypadku niemożliwe jest przypisanie uzyskanych wyników stosowaniu metod łatwiejszych lub trudniejszych. Przedsiębiorstw, które zadeklarowały stosowanie zarówno metod łatwych, jak i trudnych, było 70.

Wyniki analiz związków między trudnością ocenioną arbitralnie przez autorów przedstawionego opracowania a wybranymi zagadnieniami (przyczyny wdrażania metod, bariery ich wdrażania i skutki stosowania) należy uznać za szczególnie ciekawe. Przede wszystkim zdecydowanie należy odrzucić pogląd, że metody łatwiejsze są częściej stosowane niż te trudniejsze (brak jest związku między trudnością a częstością stosowania metod). W tabeli 13.7 wyszczególniono wszystkie metody i uszeregowano je według liczby przedsiębiorstw, które zadeklarowały ich stosowanie. Na szaro zaznaczono metody łatwiejsze, pozostałe zostały uznane za trudniejsze.

Tabela 13.7. Liczba przedsiębiorstw, które wdrożyły poszczególne metody ( $n = 167$ )

Metoda	Liczba przedsiębiorstw	Metoda	Liczba przedsiębiorstw
reinyżynieria	15	Enterprise Resource Planning	49
strategiczna karta wyników	17	outsourcing	55
benchmarking	31	Customer Relationship Management	68
zarządzanie przez kompetencje	32	Total Quality Management	71
lean management	43	zarządzanie procesowe	76
zarządzanie wiedzą	48	controlling	80

Źródło: opracowanie własne.

Występują jednak istotne różnice w przyczynach wdrażania metod łatwiejszych i trudniejszych. Wśród przedsiębiorstw stosujących tylko metody łatwiejsze szczególnie istotne okazały się przesłanki związane z poprawą wyników finansowych (80% przedsiębiorstw), obniżeniem kosztów działalności (60%), dążeniem do zwiększenia zadowolenia właścicieli/akcjonariuszy (60%) oraz do podniesienia konkurencyjności (60%).

Z kolei w przedsiębiorstwach, które sięgały tylko po metody trudniejsze, kierowano się przede wszystkim dążeniem do podniesienia konkurencyjności (66%), poprawy procesu obsługi klienta (58%) i podniesienia jakości oferowanych produktów (57%). Dopiero na czwartym miejscu plasuje się przesłanka: poprawa wyników finansowych (51%). Tylko 11% z tych przedsiębiorstw kierowało się dążeniem do zwiększenia zadowolenia właścicieli/akcjonariuszy, a żadne przedsiębiorstwo stosujące tylko metody łatwiejsze nie kierowało się chęcią podniesienia jakości oferowanych produktów. Można więc wyciągnąć wniosek, że metody łatwiejsze są częściej wykorzystywane celem uzyskania szybkich korzyści finansowych, podczas gdy po te trudniejsze częściej sięga się, żeby osiągnąć długookresowe rezultaty związane z poziomem obsługi klienta.

Wiele barier stosowania współczesnych metod zarządzania było mniej dotkliwych dla przedsiębiorstw wdrażających metody łatwiejsze (średnia ocena dotkliwości 28 wyszczególnionych barier w przypadku metod trudniejszych wynosiła 2,91, a łatwiejszych – 2,06). Można wskazać szereg barier, które były oceniane jako istotnie mniej ważne, w przedsiębiorstwach deklarujących stosowanie tylko łatwiejszych metod niż w przedsiębiorstwach stosujących tylko metody trudniejsze (zastosowano test nieparametryczny dla  $k$  prób niezależnych: test Kruskala-Wallisa). Wiele barier stosowania współczesnych metod zarządzania było mniej dotkliwych dla przedsiębiorstw wdrażających metody łatwiejsze (średnia ocena dotkliwości 28 wyszczególnionych barier dla metod trudniejszych wynosiła 2,91, a dla łatwiejszych 2,06). Szczególnie należy podkreślić, że metody łatwiejsze budziły mniejszy opór w pracownikach (mniej istotnie wpływały na zmianę kultury organizacyjnej, na zmianę sposobów pracy, nie wpływały na nasilenie się trudności komunikacyjnych). Metody łatwiejsze były też prawdopodobnie mniej wymagające we wdrażaniu. W konsekwencji istotnie mniej dokuczliwe niż w przypadku metod trudniejszych były problemy związane z brakami wiedzy na temat metody, z nadmiernym obciążeniem osób wdrażających czy zbyt szybkim wdrażaniem nowej metody.

Szczegółowa analiza statystyczna poszczególnych skutków, przeprowadzona za pomocą testu nieparametrycznego dla  $k$  prób niezależnych: test Kruskala-Wallisa, prowadzi do wniosku, że stosowanie metod trudniejszych dało bardziej pozytywne skutki w zakresie kilku problemów: szeroko rozumianego rozwoju przedsiębiorstwa, produktywności, wyników finansowych oraz przepływów informacyjnych. W przedsiębiorstwach deklarujących stosowanie tylko łatwiejszych metod istotnie pozytywniej, względem przedsiębiorstw stosujących tylko metody trudniejsze, oceniana była poprawa płynności finansowej. Bliższa analiza oceny skutków stosowania metod łatwiejszych i trudniejszych wskazuje, że poza wymienionymi bardzo szczegółowymi wnioskami istotnymi statystycznie nie można mówić o dużych różnicach. W obu grupach ocena skutków wahała się między 3 a 4, a więc były one oceniane raczej pozytywnie. Jeżeli podzielimy badane skutki na 5 kluczowych grup branych pod uwagę w badaniu, to jedyna istotna różnica odnosi się do aspektów zarządczego i strategicznego (por. tab. 13.8).

Tabela 13.8. Średnie oceny skutków stosowania współczesnych metod zarządzania

Aspekt	Średnia ocena skutków dla metod trudniejszych	Średnia ocena skutków dla metod łatwiejszych
strategiczny	3,66	3,80
zarządczy	3,73	3,60
ekonomiczny	3,69	3,66
technologiczny	3,58	3,49
społeczny	3,54	3,46

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa stosujące jedynie metody łatwiejsze zdecydowanie pozytywniej oceniają skutki w aspekcie strategicznym, a mniej pozytywnie w zarządczym. Wydaje się, że może to się wiązać po części z oczekiwaniami stawianymi wdrażanym metodom. Przedsiębiorstwa wdrażające metody trudniejsze miały zdecydowanie wyższe oczekiwania względem zagadnień strategicznych od tych sięgających po metody łatwiejsze, z kolei te ostatnie spodziewały się poprawy zagadnień z zakresu zarządzania.

## Literatura

- BIEŃKOWSKA A., KRAL Z., ZABŁOCKA-KLUCZKA A. (1998), *Zarządzanie controllingowe czy tradycyjne?*, w: Materiały Międzynarodowej Konferencji Naukowej *Nowoczesne tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu*, Szklarska Poręba, s. 288–295.
- CYFERT SZ., KRZAKIEWICZ K. (2007), *Wykorzystanie nowoczesnych metod i technik zarządzania w polskich i rosyjskich przedsiębiorstwach – analiza porównawcza*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu: przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw*, red. J. Skalik, Wyd. AEW, Wrocław, s. 263–272.
- DOBROWOLSKA A. (2003), *Bariery wdrażania TQM – doświadczenia firm zachodnich*, „Problemy Jakości”, nr 12, s. 13–17.
- KRACKLAUDER A., MILLS D.Q., SEIFERT D. (2004), *Collaborative Customer Relationship Management. Taking CRM to the Next Level*, Springer, Berlin.
- LEE R.G., DALE B.G. (1998), *Business process management: A review and Evaluation*, „Business Process Management Journal”, 3, s. 214–225.
- NOGALSKI B., SZREDER J., WALENTYNOWICZ P. (2006), *Lean management jako metoda podnoszenia konkurencyjności MSP. Zakres zastosowania w przedsiębiorstwach produkcyjnych woj. pomorskiego*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw część I*, red. M. Juchniewicz, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn, s. 61–71.
- NOWOSIELSKI S. (2001), *Zarządzanie produkcją. Ujęcie controllingowe*, Wyd. AE im. O. Langego, Wrocław.
- NOWOSIELSKI S. (2002), *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. AE im. O. Langego, Wrocław.
- OTTO J. (2004), *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
- STACHOWICZ-STANUSCH A., STANUSCH M. (2007), *CRM. Przewodnik dla wdrażających*, Placet, Warszawa.
- ZIMNIEWICZ K. (2003), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- ZYMONIK J. (1997), *Ocena stopnia zrozumienia zasad TQM przez kierownictwa przedsiębiorstw*, w: *Społeczna, ekonomiczna i konsumencka ocena jakości*, red. T. Wawak, Wyd. EJB, Kraków, s. 63–76.

## Zakończenie

Celem opracowania była prezentacja współczesnych metod zarządzania. Każdą omawianą metodę przedstawiano zasadniczo przez pryzmat następujących zagadnień: przesłanki wdrażania, założenia, procedury wdrażania, warunki i bariery wdrażania, korzyści stosowania. Z drugiej strony scharakteryzowane teoretycznie metody zarządzania zbadano z punktu widzenia ich stosowania przez przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce. Uwzględniono przy tym również kryteria związane (częściowo) z zagadnieniami stanowiącymi przekroje charakterystyki teoretycznej rozważanych metod. W szczególności kryteria te stanowiły zakres i przesłanki stosowania, bariery wdrażania, skutki (korzyści) i trudność stosowania metod. Szczególnym zagadnieniem w procesie badawczym była odpowiedź na pytanie, czy trudność poszczególnych metod wpływa na zakres ich stosowania, czy różne są przyczyny sięgania po trudniejsze i łatwiejsze metody i czy można mówić o różnych barierach wdrażania metod i skutków ich stosowania. Przedmiotem badań było 12 wybranych współczesnych metod zarządzania: LM, ERP, zarządzanie procesowe, zarządzanie wiedzą, controlling, CRM, zarządzanie przez kompetencje, TQM, benchmarking, reinżynieria, outsourcing i strategiczna karta wyników.

W grupie przedsiębiorstw objętych badaniami (167 przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce, w różnych branżach, różnej wielkości i różnym typie własności) deklarowano dość szerokie stosowanie wybranych współczesnych metod zarządzania. Do grupy metod najczęściej stosowanych w badanych przedsiębiorstwach należy zaliczyć controlling, zarządzanie procesowe, TQM i CRM, a najrzadziej reinżynierię i strategiczną kartę wyników. Wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstw rośnie liczba stosowanych współczesnych metod zarządzania. Co więcej, im większe przedsiębiorstwo, tym częściej deklaruje wdrożenie takich metod, jak: LM, zarządzanie procesowe, controlling, zarządzanie przez kompetencje, reinżynieria, outsourcing i strategiczna karta wyników. Można też mówić o przypisaniu pewnych metod do przedsiębiorstw określonej wielkości. Takie metody jak LM, TQM, benchmarking i strategiczna karta wyników są istotnie częściej wdrażane w przedsiębiorstwach produkcyjnych, a stosowanie zarządzania przez kompetencje deklarują przede wszystkim przedsiębiorstwa usługowe. Przedsiębiorstwa posiadające siedzibę centrali w Polsce, zdecydowanie rzadziej stosują współczesne metody zarządza-

nia względem tych mających siedzibę poza granicami kraju. Można też wskazać takie metody, które są stosowane istotnie częściej przez przedsiębiorstwa mające siedzibę centrali za granicą. Stanowią je LM, controlling, outsourcing i strategiczna karta wyników.

Do najczęściej wymienianych przesłanek, którymi kierowały się przedsiębiorstwa przy podejmowaniu decyzji o implementacji współczesnych metod zarządzania, należą dążenie do podniesienia poziomu konkurencyjności, podniesienia jakości oferowanych produktów oraz obniżenia kosztów działalności, przy czym pierwsza przesłanka jest szczególnie istotna w grupie małych i dużych przedsiębiorstw, druga w średnich przedsiębiorstwach, trzecia zaś – w bardzo dużych. Nie dziwi również, że zarówno dążenie do obniżenia kosztów działalności przedsiębiorstwa, jak i dążenie do podniesienia jakości oferowanych produktów stanowią przesłanki wdrażania metod zarządzania w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Przedsiębiorstwa usługowe najczęściej wskazują dążenie do poprawy procesu obsługi klienta, handlowe natomiast dążenie do poprawy wyników finansowych. Jednocześnie przedsiębiorstwa mające siedzibę centrali za granicą uznają dążenie do podniesienia jakości oferowanych produktów jako decydującą przesłankę implementacji metod zarządzania. Te zaś, których siedziba centrali mieści się w Polsce stwierdzają, że przyczynę tę stanowi dążenie do poprawy poziomu konkurencyjności.

Przedsiębiorstwa, które wdrożyły współczesne metody zarządzania, za najbardziej dotkliwe uznały bariery ich stosowania związane z podsystemem społecznym oraz bariery dotyczące samego procesu wdrażania metod. Co więcej, bariery uznane przez respondentów za najdotkliwsze w odniesieniu do wszystkich metod łącznie były takie same w odniesieniu do poszczególnych metod. Można jednak mówić, że dla ERP, zarządzania przez kompetencje, TQM, benchmarkingu, reinżynierii oraz strategicznej karty wyników pewne bariery są istotnie bardziej dotkliwe. Różnice w ocenie barier wdrażania badanych metod w przedsiębiorstwach różnej wielkości, różnym typie działalności czy różnej siedzibie centrali były niewielkie.

Wszystkie skutki stosowania współczesnych metod zarządzania są oceniane przez respondentów powyżej średniej. Przedsiębiorstwa, które wdrożyły badane metody, najwyżej oceniają skutki o charakterze strategicznym, zarządczym i ekonomicznym. Jednak wśród najwyżej ocenianych skutków nie ma żadnych dotyczących podsystemu społecznego, a to właśnie w tym obszarze odnotowano najdotkliwsze bariery wdrażania metod. Zestawienie przyczyn wdrażania metod zarządzania z uzyskanymi skutkami ich stosowania, pokazuje, że oczekiwania stawiane metodom zostają w przeważającej części spełnione. Praktycznie brak jest różnic istotnych statystycznie w odczuwaniu skutków wdrażania metod zarządzania w przedsiębiorstwach różnej wielkości czy o różnym typie działalności. Jednak wiele skutków o bardzo różnym charakterze (strategicznym, zarządczym, ekonomicznym i technologicznym) jest istotnie pozytywniej ocenianych przez przedsiębiorstwa mające siedzibę centrali za granicą niż przez te, których siedziba centrali mieści się w Polsce.

Badania pokazują, że przedsiębiorstwa sięgają po współczesne metody zarządzania niezależnie od tego, czy są one uznawane za metody trudniejsze czy łatwiejsze. Zgodnie z poglądami literaturowymi benchmarking, outsourcing i strategiczna karta wyników są postrzegane przez respondentów jako metody łatwiejsze, a TQM, reinżynieria, zarządzanie przez kompetencje, LM, controlling, ERP i zarządzanie procesowe jako trudniejsze. Wbrew założeniom teoretycznym, praktycy uznali, że zarządzanie wiedzą i CRM są metodami raczej łatwiejszymi. Jednak analizy zorientowane na związki między subiektywną oceną menedżerów co do trudności stosowanych w ich przedsiębiorstwach metod nie pozwoliły na wyciągnięcie szerszych wniosków. Dopiero przyjęcie arbitralnego podziału na metody trudniejsze i łatwiejsze, w tym uznanie – zgodnie ze wskazaniem teoretycznym – że zarządzanie wiedzą i CRM należą do grupy metod trudniejszych, dało interesujące wyniki. Przede wszystkim po metody łatwiejsze istotnie częściej sięgają menedżerowie, chcąc uzyskać szybkie korzyści finansowe, po trudniejsze natomiast częściej dla osiągnięcia długookresowych wyników związanych z poziomem obsługi klienta. Ponadto wiele barier stosowania współczesnych metod zarządzania jest mniej dotkliwych dla przedsiębiorstw wdrażających metody łatwiejsze (głównie te związane z oporem pracowników wobec zmian oraz procedurami wdrażania tych metod).

