

Patrycja MARZEC
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
patrycja.marzec@poczta.umcs.lublin.pl

KLASYFIKACJA METOD ZARZĄDZANIE WSPÓŁCZESNYMI ORGANIZACJAMI

Streszczenie. Artykuł prezentuje klasyfikację różnorodnych metod zarządzania, stosowanych we współczesnych przedsiębiorstwach. Dodatkowo skupia się on na metodach, które są najczęściej wykorzystywane przez organizacje oraz poddawane badaniom empirycznym przez naukowców. Jego głównym celem jest uświadomienie przedsiębiorcom możliwości, jakie daje wykorzystywanie poszczególnych metod. Jednocześnie zaznaczając, że poprawa wyników jest związana z odpowiednim dostosowaniem tychże metod do specyfiki funkcjonowania organizacji.

Słowa kluczowe: metody zarządzania, współczesne organizacje, benchmarking, outsourcing

CLASSIFICATION OF MANAGEMENT METHODS OF CONTEMPORARY ORGANISATIONS

Abstract. The article presents classification of varied methods of management, applied in contemporary enterprises. Additionally, it concentrates on methods which are most often used for organizations and it proposes empirical research carried out by scientists. The primary aim of this article is to help the entrepreneurs to realize the possibilities of using the individual methods. Simultaneously, it stresses the fact that improvement in performance of organizations depends on suitable applications of these methods.

Keywords: methods of management, contemporary organizations, benchmarking, outsourcing

1. Wstęp

Współczesne organizacje mają wiele możliwości, jeśli chodzi o wybór sposobu zarządzania swoją działalnością. Istnieją różnorodne metody, które ułatwiają nie tylko lepsze wykorzystywanie posiadanych zasobów, ale również korzystniejszą współpracę z kontrahentami. Sukces wdrożenia tychże metod zależy w szczególności od świadomości przedsiębiorców co do ich wyboru i odpowiedniego dostosowania do specyfiki prowadzonej działalności.

Celem niniejszego artykułu była klasyfikacja, a także analiza znanych i najczęściej stosowanych metod zarządzania we współczesnych organizacjach. Zaprezentowanie różnorodnych kryteriów, odnoszących się zarówno do działalności zewnętrznej przedsiębiorstwa, jak i procesów w nim zachodzących, umożliwiło wskazanie dalszych kierunków rozwoju, a także sposobów usprawnienia dotychczas realizowanych metod. Należy jednak pamiętać, że przyczynią się one do widocznej poprawy działalności jedynie wtedy, gdy przedsiębiorca szczegółowo zapozna się z ich istotą i dostosuje je do wymagań, potrzeb i charakteru własnej organizacji.

2. Kryteria podziału metod zarządzania

Wychodząc od samego pojęcia – metoda zarządzania, należy zaznaczyć, że stanowi ona powtarzalny, skuteczny oraz usystematyzowany sposób postępowania, opierający się na naukowych zasadach badawczych. Jego celem jest rozwiązywanie problemów zarządzania w zmiennych, istniejących bądź nowo projektowanych organizacjach¹.

Dokonując klasyfikacji poszczególnych metod zarządzania, należy zwrócić szczególną uwagę na ich różnorodność i odmienność w postrzeganiu przez licznych autorów. Odnoszą się one, zarówno do otoczenia organizacji i jej działalności, a także poruszają kwestie ściśle związane z zarządzaniem podmiotem, jego zasobami oraz jakością produkcji.

Na podstawie analizy licznych typologii można zaproponować katalog metod zarządzania, które są związane z:

- 1) dostosowaniem organizacji do trendów zmiennego otoczenia:
 - benchmarking,
 - Customer Relationship Management;

¹ Błaszczuk W. (red.): Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych. PWN, Warszawa 2008, s. 10.

- 2) wydzieleniem pewnych funkcji na zewnątrz firmy:
 - outsourcing,
 - offshoring;
- 3) precyzyjnym formułowaniem nadrzędnych elementów organizacji:
 - reengineering,
 - strategiczna karta wyników;
- 4) kompleksowym podejściem do zarządzania przedsiębiorstwem:
 - zarządzanie przez cele,
 - zarządzanie zmianą,
 - zarządzanie procesowe,
 - controlling;
- 5) uwarunkowaniami historyczno-społecznymi:
 - KAIZEN,
 - Six Sigma,
 - lean management,
 - Total Quality Management;
- 6) doskonaleniem czynnika ludzkiego:
 - zarządzanie wiedzą,
 - zarządzanie przez kulturę, kompetencje, konflikt,
 - coaching.

Pierwsze kryterium klasyfikacyjne metod zarządzania organizacjami związane jest z dostosowaniem się do trendów wynikających ze zmienności otoczenia. Jedną z metod, którą należy do niego przyporządkować, jest benchmarking. Skupia się w szczególności na porównywaniu własnych rozwiązań i sposobów prowadzenia działalności z przedsiębiorstwami najlepiej prosperującymi na rynku (w danej branży lub sektorze), a następnie dorównywaniu im, tzn. szeroko pojęte udoskonalanie zdobytej wiedzy i wykorzystywanie ich doświadczeń w funkcjonowaniu własnego biznesu².

Kolejną metodą jest Customer Relationship Management (CRM) – zarządzanie relacjami z klientem przez nieustanne zaspokajanie jego potrzeb oraz wychodzenie naprzeciw wszelkim oczekiwaniom, możliwe dzięki nieustannemu monitorowaniu wymagań i nowinek płynących z zewnątrz firmy. Skutkuje nie tylko zdobyciem lojalnej klienteli, ale również skuteczniejszym działaniem firmy i rosnącą przewagą marketingową³.

Następne kryterium jest związane z wydzieleniem pewnych funkcji na zewnątrz firmy. W tym przypadku należy wyróżnić dwie bardzo zbliżone metody – outsourcing i offshoring. Outsourcing skupia się na nieustannym dążeniu podmiotów gospodarczych do współdziałania i współpracy z innymi przedsiębiorstwami, poprzez eliminację z własnego wnętrza wszelkich

² Ziemięwicz K.: Współczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2009, s. 11-12.

³ Pawłowska B., Witkowska J., Niezurawski L.: Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta. PWN, Warszawa 2010, s. 121.

elementów hamujących rozwój, absorbujących potencjał działalności, a niezapewniających pożądanej przewagi konkurencyjnej⁴.

Z kolei offshoring polega na przeniesieniu niektórych procesów biznesowych, usługowych bądź produkcyjnych dotychczas realizowanych w danej firmie, do podmiotu własnego (captive offshoring), mieszczącego się poza granicami kraju macierzystego lub zewnętrznego (offshore outsourcing), również usytuowanego w innym kraju⁵. Oba podejścia są coraz częściej stosowane przez współczesne przedsiębiorstwa ze względu na znaczną obniżkę kosztów, jak również możliwość skupienia się na kluczowych czynnościach, zapewniających sukces rynkowy.

Kolejny podział jest niewątpliwie związany z precyzyjnym formułowaniem nadrzędnych elementów organizacji. Należy przydzielić do niego metody, które wymagają od głównego kierownictwa, jak i pracowników firmy posiadania wysokich kompetencji i kwalifikacji zawodowych, z racji poruszania kluczowych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Pierwszą z metod należących do tej klasyfikacji jest reengineering skupiony na fundamentalnym przemysłeniu od nowa, a także radykalnym przeprojektowaniu organizacji oraz jej najistotniejszych procesów, które prowadzą do znacznej poprawy poszczególnych wyników (jakość, koszty, serwis, szybkość), osiągniętych z wykorzystaniem nowoczesnej technologii i techniki informatycznej⁶.

Jeśli chodzi o strategiczną kartę wyników – umożliwia ona precyzyjne, zrównoważone i kompleksowe ujęcie najważniejszych procesów związanych z formułowaniem, wdrożeniem oraz realizacją strategii. W szczególności łączy się z dążeniem do równowagi pomiędzy celami długo- i krótkookresowymi, a także równowagi pomiędzy celami finansowymi oraz wiążącymi się z precyzyjnym doskonaleniem wszelkich procesów wewnętrznych, a przede wszystkim rozwojowych firmy, równowagą miar wewnętrznych i zewnętrznych⁷.

Niezwykle ważne kryterium związane z kompleksowym podejściem do zarządzania przedsiębiorstwem porusza najistotniejsze kwestie, zapewniające sprawne i skuteczne funkcjonowanie firmy, co skłania do wyodrębnienia pięciu kluczowych metod wpływających korzystnie na organizację pracy, jak również elementy ją usprawniające. Pierwszą metodą jest zarządzanie przez cele, której stosowanie na pierwszy rzut oka wydaje się bardzo proste. Aczkolwiek w rzeczywistości wymaga ona wykorzystywania starannie dobranych narzędzi i technik. Mianowicie, głównym założeniem jest sformułowanie nadrzędnych celów firmy (począwszy od misji, a kończąc na zadaniach), następnie znając kierunek działania organizacji, pracownicy powinni dzielić się własnymi przemyśleniami odnośnie do celów

⁴ Nogalski B.: Outsourcing, [w:] Czerna M., Szpitter A.A.: Koncepcja zarządzania. Podręcznik akademicki. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 281.

⁵ Ciesielska D.: Offshoring usług. Wpływ na rozwój przedsiębiorstwa. Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2009, s. 20-21.

⁶ Hammer M., Champy J.: Reengineering w przedsiębiorstwie. Neuman Management Institute, Warszawa 1996, s. 46.

⁷ Pierścionek Z.: Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie. PWN, Warszawa 2011, s. 177-178.

oraz sposobów pomiaru, które ułatwiają ocenę stopnia ich osiągnięcia⁸. W związku z tym stosowanie tej metody jest jednoznaczne z włączeniem pracowników w proces zarządzania przedsiębiorstwem, co może pozytywnie wpłynąć na ich integrację i motywację do pracy.

Kolejna metoda – zarządzanie zmianą, wykazuje silny związek z otoczeniem, a w szczególności sferą techniczno-ekonomiczną, społeczną oraz polityczną. Dlatego też jest procesem polegającym na nieustannym dostosowywaniu się przedsiębiorstwa i wszystkich jego elementów do otoczenia za pośrednictwem systematycznego wdrażania drobnych zmian w poszczególnych procesach zarządzania⁹.

Natomiast zarządzanie procesowe często postrzegane jest jako jedna z nowoczesnych metod zarządzania oraz dominujący paradygmat w zarządzaniu, dotyczy zestawu działań podejmowanych w celu sterowania procesami i wszelkimi powiązaniem między nimi. Głównym założeniem jest uzyskanie odpowiednich właściwości produktów i materiałów, a także zaspokojenie poszczególnych ogniw łańcucha procesów, a w szczególności zbieranie odpowiednich informacji na potrzeby zarządzania¹⁰.

Ostatnia metoda zaliczana do niniejszego kryterium to controlling. Polega on na nieustannym generowaniu, a także systematycznym dostarczaniu informacji wspomagających cały proces zarządzania, przy uwzględnieniu koordynacji poszczególnych jego elementów, monitorowania i nadzoru przebiegu realizacji wszelkich zadań zarządczych, a także współpracy w ich wykonywaniu¹¹.

Typologia dotycząca rozwiązań, zapożyczonych od innych państw przodujących w rozwoju technologicznym (głównie znajdujących się w południowo-wschodniej Azji), nastawionych na wysoką jakość oferowanych produktów i usług, jest związana z uwarunkowaniami historyczno-społecznymi. Jedną z metod, która należy do tejże typologii jest KAIZEN. Skupia się ona na nieustannym doskonaleniu procesów, systemów, wyrobów, a także osób. Dzięki czemu wszelkie elementy organizacji osiągają najwyższą możliwą jakość za pomocą niewielkich zmian, wprowadzanych na zasadzie małych kroków. W efekcie przedsiębiorstwo zyska szybkość i elastyczność działań dostosowanych do zmiennego otoczenia, co z kolei wiąże się z dopasowaniem tychże działań do celów strategicznych opracowanych na wszystkich poziomach jednostki¹².

Kolejną metodą w ramach przedstawionego kryterium jest Six Sigma – należy do filozofii zarządzania, mającej na celu maksymalne zwiększenie zadowolenia klienta. Opiera się ona głównie na pozyskiwaniu ogromnej liczby danych, które są niezbędne do osiągnięcia niemal

⁸ Kirejczyk E.: Zrozumieć zarządzanie. PWN, Warszawa 2008, s. 77.

⁹ Weiss E. (red.): Podstawy i metody zarządzania. Wybrane zagadnienia. Wydawnictwo Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Warszawa 2008, s. 166.

¹⁰ Borkowski S., Siekański K.: Zarządzanie funkcjonalne a procesowe w przedsiębiorstwach. „Organizacja i Kierowanie”, nr 2, 2004, s. 116.

¹¹ Hopej M., Kral Z. (red.): Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011, s. 23.

¹² Zymonik Z., Hamrol A., Grudowski P.: Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem. PWE, Warszawa 2013, s. 63-65.

perfekcyjnej jakości. Podstawowe założenie to identyfikacja i wychwycenie wszelkich błędów jeszcze przed ich wystąpieniem, we wszelkich procesach przedsiębiorstwa. Ponadto tworzy swoistą kulturę organizacyjną, która w sposób szczególny motywuje ludzi do współpracy, przynosząc wysoki poziom wydajności i efektywności¹³.

Z kolei lean management nazywane wyszczuplonym zarządzaniem bazuje na redukcji kosztów, koncentracji na kluczowych potrzebach konsumentów, a także odchudzonej produkcji, polegającej na nieustannym przepływie materiałów i dostaw, wykorzystując zasadę just in time. Dodatkowo, metoda ta również dąży do uzyskiwania doskonałej jakości nowych produktów, szybko wchodzących na rynek za pośrednictwem aktywnego marketingu i harmonijnych relacji ze społeczeństwem w otoczeniu¹⁴.

Total Quality Management (TQM) – kompleksowe zarządzanie jakością – stanowi swego rodzaju filozofię, a jednocześnie zespół środków, które mają na celu ekonomiczne podejście do wytwarzania wyrobów, a także świadczenia usług spełniających wszelkie oczekiwania klientów. Jest to ściśle związane z efektywnym współdziałaniem pracowników zajmujących się wszelkimi dziedzinami działalności firmy oraz jej kierownictwem. Podstawą w tym przypadku jest specyficzny system wartości, zorientowany na zaspokojenie potrzeb klienta. W efekcie jest to możliwe dzięki koncentracji na kliencie, odpowiednim zrozumieniu całego procesu związanego z powstawaniem produktu oraz zaangażowaniu całego personelu w proces podnoszenia jakości¹⁵.

Ostatnia niezwykle ważna klasyfikacja ma ścisły związek z doskonaleniem czynnika ludzkiego we wszelkich działaniach współczesnych przedsiębiorstw. W tym przypadku przodującą metodą jest zarządzanie wiedzą, które opiera się na wiedzy poszczególnych zespołów i pojedynczych pracowników, wykorzystywanej w różnorodnych działaniach przedsiębiorstwa. Zasoby tejże wiedzy to także dane i informacje, dzięki którym budowana jest zbiorowa i indywidualna wiedza organizacyjna, podlegająca ciągłym zmianom, świadczącym o procesowym uczeniu się jednostki gospodarczej. W związku z tym zarządzanie wiedzą opiera się na świadomej strategii, która dostarcza właściwej wiedzy odpowiednim osobom w adekwatnym czasie, a także uczy ludzi dzielenia się własnym zasobem intelektualnym, dzięki czemu przyczynia się do nieustannego wzrostu i rozwoju efektywności organizacji¹⁶.

Równie istotną metodą jest zarządzanie przez kulturę, za pośrednictwem której organizację traktuje się jako system społeczny, posiadający wspólne doświadczenie, wiedzę, a także swoisty system wartości. Dzięki czemu w firmie panuje jedność, przyjacielskie stosunki, akceptacja wspólnych celów, a także szeroko pojęta atmosfera współpracy.

¹³ Eckes G.: Six Sigma jako trwałe element kultury organizacji. Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2011, s. 27-36.

¹⁴ Ziemięwicz K.: op.cit., s. 38, 40.

¹⁵ Trzcieleński S., Włodarkiewicz-Klimek H., Pawłowski K.: Współczesne koncepcje zarządzania. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013, s. 16.

¹⁶ Ibidem, s. 42-46.

W efekcie pracownicy mają poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa. Umożliwia im to efektywną wymianę wiedzy oraz informacji, które prowadzą do zdefiniowania gotowych schematów działań i stosowania adekwatnych sposobów radzenia sobie w każdej sytuacji życiowej¹⁷.

Zarządzanie przez kompetencje jest ukierunkowane na odpowiednie zdefiniowanie najbardziej potrzebnych organizacji kompetencji, a także doprowadzenie do tego, aby pracownicy posiadali je w odpowiednim miejscu, na wymaganym poziomie oraz w adekwatnym czasie. Dzięki temu wszelkie działania personelu podejmowane w organizacji będą skuteczne, a także przyczynią się do efektywnej realizacji długookresowych i bieżących celów. Ponadto elementami wiodącymi w tej metodzie jest nieustanne identyfikowanie portfela korporacyjnych kompetencji, profili kompetencyjnych dla poszczególnych pracowników, a także minimalizacja luki kompetencyjnej i nieustanne kreowanie ścieżek rozwoju swojego personelu, celem skupienia wszelkich działań na budowaniu wysokiej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa¹⁸.

Z kolei zarządzanie przez konflikt polega na celowym i świadomym wykorzystywaniu różnorodnych zjawisk konfliktowych do efektywnego zarządzania organizacją. Niestety, nie występuje w tym przypadku jednolita metoda postępowania, aczkolwiek lista wykorzystywanych sposobów i technik działania jest niezwykle obszerna. Najczęściej konflikt stosowany jest do wdrażania i poszukiwania nowych rozwiązań, a czasem powracania do metod tradycyjnych. W organizacjach jest często wykorzystywany do stymulowania współzawodnictwa, zatrudniania pracowników z zewnątrz, powoływania kierowników stosujących nieszablonowe metody działania, a nawet preferowania zachowań przyjmujących charakter słownych prowokacji¹⁹.

Coaching to w szczególności posiadanie szerokiej wiedzy i doświadczenia w konkretnej dziedzinie, a także umiejętność dzielenia się tą wiedzą z innymi. Główny element to budowanie więzi międzyludzkich i przyjacielskich relacji pomiędzy uczestnikami. Możliwe jedynie wtedy, gdy zauważalna jest praca nad własną osobowością, a więc nieustanne doskonalenie umiejętności panowania nad emocjami, budowanie pozytywnych relacji międzyludzkich, zwiększenie pewności siebie, a także podejmowanie trwałych i satysfakcjonujących decyzji, przynoszących założone rezultaty dla przedsiębiorstwa²⁰.

¹⁷ Dołhasz M., Fudaliński J., Kosala M., Smutek H.: Podstawy zarządzania. Koncepcje – strategię – zastosowania. PWN, Warszawa 2009, s. 173-175.

¹⁸ Hopej M., Kral Z. (red.): op.cit., s. 181-182.

¹⁹ Kirejczyk E.: op.cit., s. 278.

²⁰ Urbanek P., Walińska E. (red.): Ekonomia i zarządzanie w teorii i praktyce. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 216.

3. Charakterystyka wybranych metod zarządzania

Wśród badań dotyczących metod zarządzania, stosowanych we współczesnych przedsiębiorstwach, najczęściej wskazuje się na benchmarking i outsourcing²¹. Jest to związane m.in. z powszechnością wykorzystywania tych metod przez przedsiębiorców, a także prostotą oraz znajomością fundamentalnych zasad umożliwiającymi ich wdrażanie. W związku z tym poniżej przedstawiono szczegółową charakterystykę tychże metod, wskazując jednocześnie na różnorodne podejścia terminologiczne.

Najbardziej popularne spojrzenie świadczy o tym, że podczas zastosowania benchmarkingu następuje odpowiednie przeprojektowanie określonych procesów występujących w danej firmie za pośrednictwem szczegółowej analizy podobnych procesów, występujących w cudzych podmiotach gospodarczych, choć funkcjonujących w tym samym sektorze lub branży. W związku z tym jest on definiowany jako ciągły proces porównywania poszczególnych wyników organizacji, produktów i usług, systemów zarządzania oraz procesów z bezpośrednimi podmiotami konkurencyjnymi, działającymi w tej samej branży, a także posiadającymi miano liderów rynkowych²².

Podstawą tej metody jest traktowanie przedsiębiorstwa jako podmiotu posiadającego słabe strony, który powinien podjąć działania naprawcze, zastosować żmudny i długi proces licznych usprawnień oraz zmian. Dlatego zdaniem K. Ziemińciewicza benchmarking jest ściśle związany z: „porównywaniem się z najlepszymi, dorównywaniem im, orientacją na najlepszą klasę wyrobów lub usług, uczeniem się od konkurentów”²³. Jest to również proces związany z nieustannym doskonaleniem efektywności podmiotu za pośrednictwem analizy, identyfikacji, odpowiedniej adaptacji oraz wdrażania rozwiązań innych organizacji. Przy czym ogólnym założeniem jest uznanie własnych słabości i dostrzeżenie walorów posiadanych przez konkurencję. W związku z tym należy dogłębnie analizować niedoskonałości własnego biznesu, skrupulatnie śledzić osiągnięcia lidera i sukcesywnie wdrażać podpatrzone rozwiązania do własnej organizacji, co w przyszłości pozwoli osiągnąć czołową pozycję rynkową²⁴. Przy czym najważniejszymi cechami benchmarkingu są²⁵:

- nieprzerwany proces postępowania (nie jednorazowa akcja),
- liczne porównania różnych komórek wewnątrz organizacji,
- konieczność pozyskiwania ogromnej ilości informacji za pośrednictwem różnych metod,
- porównywanie z podmiotami, zarówno z otoczenia bliższego, jak i dalszego.

²¹ Bieńkowska A., Zgrzywa-Ziemak A.: Współczesne metody zarządzania w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce – identyfikacja stanu istniejącego, [w:] Hożej M., Kral Z.: Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011, s. 250-251.

²² Załoga W. (red.): Wybrane metody zarządzania w organizacjach XXI wieku. Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2012, s. 18.

²³ Ziemińciewicz K.: op.cit., s. 11.

²⁴ Brillman J.: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2002, s. 262-263.

²⁵ Mikołajczyk Z.: Metody zarządzania zmianami w organizacji, [w:] Błaszczyk W. (red.): Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych. PWE, Warszawa 2005, s. 270.

Zdaniem R. Pieske wyróżnia się trzy rodzaje benchmarkingu, przy czym każdy z nich jest związany z licznymi korzyściami wynikającymi z ich zastosowania, jak również ciążą nad nim ograniczenia wpływające niekorzystnie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Tabela 1 obrazuje rodzaje benchamarkinu, a także najczęściej spotykane wady i zalety wynikające z ich zastosowania.

Tabela 1

Zalety i wady poszczególnych rodzajów benchmarkingu oraz ich charakterystyka

Rodzaje benchmarkingu	Charakterystyka	Zalety	Wady
Wewnętrzny (w obrębie przedsiębiorstwa)	<ul style="list-style-type: none"> • porównywanie oddziałów i zakładów wewnątrz firmy zdywersyfikowanej 	<ul style="list-style-type: none"> • względnie łatwy dostęp do informacji • dobre wyniki w zróżnicowanych firmach 	<ul style="list-style-type: none"> • zawężone pole widzenia • uprzedzenia w firmie
Zorientowany na konkurencję	<ul style="list-style-type: none"> • porównywanie firmy z liderem z tego samego sektora 	<ul style="list-style-type: none"> • pozyskanie istotnych informacji • porównywalność produktów/procesów • względnie wysoka akceptacja ze strony zespołu • możliwość określenia swej pozycji wśród konkurencji 	<ul style="list-style-type: none"> • trudności w pozyskaniu danych • niebezpieczeństwo kopiowania wąskich praktyk branżowych
Funkcjonalny (odnoszący się do firm spoza branży)	<ul style="list-style-type: none"> • analizowanie, w jaki sposób inne podmioty realizują pewne funkcje wewnątrz organizacji (niekoniecznie z tego samego sektora) 	<ul style="list-style-type: none"> • względnie wysoka możliwość znalezienia innowacyjnych rozwiązań • zwiększenie udziału zespołu w poszukiwaniu nowych pomysłów 	<ul style="list-style-type: none"> • stosunkowo trudne wdrożenie • problem porównywalności • czasochłonna analiza

Zródło: Opracowanie własne na podstawie: Benchmarking – czyli uczenie się od innych. „Zarządzanie na Świecie”, nr 7-8, 1994, s. 27; Ziemięwicz K.: Współczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2009, s. 13-14; Pieske R.: Benchmarking: das Lernen von Andersen und seine Begrenzungen. „Management Zeitschrift”, Nr 6, 1994, S. 20.

Jeśli chodzi o outsourcing, jest on ściśle związany z wydzieleniem z istniejącej struktury organizacji pewnych konkretnych funkcji, a następnie przekazanie ich do wykonywania przez inne podmioty gospodarcze²⁶. Najistotniejszym elementem w tym przypadku jest nawiązanie niezwykle trwałej współpracy, wiążącej się z kooperacją poszczególnych działań i czynności, pomiędzy przedsiębiorstwami. W efekcie jedna ze stron jest zobowiązana do zakupu produktów/usług (które sama wcześniej generowała) od dotychczasowego partnera²⁷.

Literatura przedmiotu wskazuje trzy główne generacje outsourcingu, które należy rozpatrywać w obrębie trzech ostatnich dekad. Pierwsza z nich nawiązuje do funkcji i procedur biznesowych, których nie wiązano w żaden sposób z zadaniami przedsiębiorstwa lub jego kluczowymi kompetencjami. Najistotniejszym aspektem w tej generacji była minimalizacja kosztów i zatrudniania, za pośrednictwem zlecenia podwykonawcom prostych

²⁶ Radło M.J.: Outsourcing w strategiach przedsiębiorstw, [w:] Ciesielska D., Radło M.J. (red.): Outsourcing w praktyce. Poltext, Warszawa 2011, s. 9.

²⁷ Kupczyk A., Korolewska-Mróż H., Czerwonka M.: Radykalne zmiany w firmie. Od reengineeringu do organizacji uczącej się. Wydawnictwo Prawo Ekonomiczne INFOR, Warszawa 1998, s. 96.

procesów, tj. catering, sprzątanie, ochrona. Z kolei druga generacja (połowa lat 80. XX wieku) przełamała stereotypy przedsiębiorstw – stopniowo decydowały się one na wykorzystywanie outsourcingu w procesach obsługujących ich kluczowe kompetencje. Przyczyniły się do tego agresywne działania konkurencji, a także rosnące wymagania potencjalnych klientów. Dodatkowym bodźcem była rewolucja związana z handlem usługami. Jeśli chodzi o ostatnią – trzecią generację – odnosi się ona jedynie do części podmiotów gospodarczych konkurujących w nowoczesnych sektorach, nastawionych na stosowanie wysokiego poziomu technologii. Cechą charakterystyczną tej generacji jest ścisła integracja klienta z dostawcą za pomocą umowy outsourcingowej, a także rozwinięta sieć pozytywnych relacji nabywcy z wyspecjalizowanymi dostawcami. Główną przyczyną takich działań była zdolność do szybkiego zaspokajania potrzeb klientów z wykorzystaniem efektywności i innowacji we wszelkich procesach²⁸.

Współczesne organizacje wykorzystują outsourcing w różnych procesach i działalności swojego biznesu. Decydują się na jego zastosowanie, biorąc pod uwagę różnorodne motywy, takie jak²⁹:

- liczne trudności wynikające z zarządzania poszczególnymi procesami organizacji,
- niewystarczające zasoby,
- możliwość kontroli i ewentualnej redukcji ponoszonych kosztów,
- uwolnienie zamrożonych środków finansowych z działalności, która nie ma charakteru podstawowego dla danego podmiotu,
- przesunięcie poszczególnych zasobów na inne/bardziej rokujące cele,
- rozproszenie ryzyka związanego z prowadzeniem działalności,
- umocnienie efektu reengineeringu,
- dostęp do najlepszych rozwiązań nawet w skali światowej,
- skoncentrowanie działalności firmy na głównych procesach, które dają przewagę konkurencyjną.

Zaprezentowane metody zarządzania nie wymagają obszernego zakresu wiedzy odnośnie do konkretnego sposobu działania, a także nie stanowią obciążenia wynikającego z dynamicznej ich realizacji. Dlatego też jeśli będą odpowiednio znane i świadomie wybierane przez przedsiębiorców, mogą przyczynić się do sprawniejszego prosperowania ich organizacji i lepszego wykorzystywania posiadanych zasobów.

²⁸ Radło M.J.: op.cit., s. 14-15.

²⁹ Kupczyk A., Korolewska-Mróż H., Czerwonka M.: op.cit., s. 96-98.

4. Podsumowanie

Rozwój współczesnych przedsiębiorstw powinien być niewątpliwie związany z rosnącą innowacyjnością, a co za tym idzie nowoczesnym podejściem do procesów zachodzących wewnątrz organizacji. Elastyczne i dynamiczne dostosowywanie się do zmian rynkowych warunkuje wysoki poziom konkurencyjności, jak również wyróżniający potencjał działalności. Świadome stosowanie kreatywnych kierunków usprawnień i rozwoju zarządzania przedsiębiorstwem przyczynia się do lepszego funkcjonowania i odpowiedniego wykorzystywania posiadanych zasobów.

Wykorzystując outsourcing i benchmarking, organizacje mogą skupić się na najważniejszych elementach związanych z zarządzaniem, a jednocześnie skrupulatnie śledzić dokonania innych i sukcesywnie wprowadzać lepsze rozwiązania do własnej działalności, co przyczyni się do osiągnięcia korzystniejszych wyników. Należy jednak pamiętać, że stosowanie metod zarządzania doprowadzi do zadowalających efektów jedynie wtedy, gdy przedsiębiorca zapozna się z ich dostępnością, a następnie świadomie wybierze metodę, dostosowując ją do potrzeb własnej organizacji. W efekcie znajomość poszczególnych metod daje możliwość dopasowania ich do specyfiki prowadzonej działalności, co w przyszłości pozwoli na osiągnięcie zamierzonych wyników.

Bibliografia

1. Benchmarking – czyli uczenie się od innych. „Zarządzanie na Świecie”, nr 7-8, 1994.
2. Bieńkowska A., Zgrzywa-Ziemak A.: Współczesne metody zarządzania w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce – identyfikacja stanu istniejącego, [w:] Hopej M., Kral Z.: Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011.
3. Błaszczak W. (red.): Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych. PWN, Warszawa 2008.
4. Borkowski S., Siekański K.: Zarządzanie funkcjonalne a procesowe w przedsiębiorstwach. „Organizacja i Kierowanie”, nr 2, 2004.
5. Brillman J.: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2002.
6. Ciesielska D.: Offshoring usług. Wpływ na rozwój przedsiębiorstwa. Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2009.
7. Dołhasz M., Fudaliński J., Kosala M., Smutek H.: Podstawy zarządzania. Koncepcje – strategie – zastosowania. PWN, Warszawa 2009.

8. Eckes G.: Six Sigma jako trwały element kultury organizacji. MT Biznes, Warszawa 2011.
9. Hammer M., Champy J.: Reengineering w przedsiębiorstwie. Neuman Management Institute, Warszawa 1996.
10. Hożej M., Kral Z. (red.): Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011.
11. Kirejczyk E.: Zrozumieć zarządzanie. PWN, Warszawa 2008.
12. Kupczyk A., Korolewska-Mróż H., Czerwonka M.: Radykalne zmiany w firmie. Od reengineeringu do organizacji uczącej się. Wydawnictwo Prawo Ekonomiczne INFOR, Warszawa 1998.
13. Mikołajczyk Z.: Metody zarządzania zmianami w organizacji, [w:] Błaszczuk W. (red.): Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych. PWE, Warszawa 2005.
14. Nogalski B.: Outsourcing, [w:] Czerska M., Szpitter A.A.: Koncepcja zarządzania. Podręcznik akademicki. C.H. Beck, Warszawa 2010.
15. Pałowska B., Witkowska J., Nieżurawski L.: Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta. PWN, Warszawa 2010.
16. Pierścionek Z.: Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie. PWN, Warszawa 2011.
17. Pieske R.: Benchmarking: das Lernen von Andersen und seine Begrenzungen. „Management Zeitschrift”, Nr 6, 1994.
18. Radło M.J.: Outsourcing w strategiach przedsiębiorstw, [w:] Ciesielska D., Radło M.J. (red.): Outsourcing w praktyce. Poltext, Warszawa 2011.
19. Trzcieliński S., Włodarkiewicz-Klimek H., Pawłowski K.: Współczesne koncepcje zarządzania. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.
20. Urbanek P., Walińska E. (red.): Ekonomia i zarządzanie w teorii i praktyce. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
21. Weiss E. (red.): Podstawy i metody zarządzania. Wybrane zagadnienia. Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Warszawa 2008.
22. Załoga W. (red.): Wybrane metody zarządzania w organizacjach XXI wieku. Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2012.
23. Ziemniewicz K.: Współczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2009.
24. Zymonik Z., Hamrol A., Grudowski P.: Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem. PWE, Warszawa 2013.