

METODY BEZPIECZNEGO I SKUTECZNEGO ZARZĄDZANIA

© Z. Grzywna, 2012

Szereg zmian które zachodzą w otoczeniu dzisiejszych krajów Europy Wschodniej czy Zachodniej wymusza na przedsiębiorstwach ciągłe dostosowywanie się, przekształcanie by znaleźć optymalne rozwiązanie. Alternatywą jest przegrana na coraz bardziej konkurencyjnym rynku. Dziś już nie wystarczy tanio wytwarzać produkty o wysokiej jakości, trzeba także zwracać uwagę na bezpieczeństwo, należytą obsługę klienta oraz przepływ produktów i informacji w łańcuchu logistycznym, wykraczającym poza wewnątrzzakładowy system produkcyjny. Ta zmieniająca się perspektywa wymusza na przedsiębiorstwach coraz elastyczniejsze podejście do systemów sterowania produkcją, by uzyskać przewagę konkurencyjną. Współczesna logistyka to wolnorynkowa koncepcja kształtowania gospodarki przedsiębiorstw podnosząca konkurencyjność i efektywność ich funkcjonowania, szeroko stosowana w krajach o rozwiniętej gospodarce. Przyszłość zintegrowanej a jednocześnie bezpiecznej logistyki zawiera się w sposobie kierowania procesami gospodarczymi przedsiębiorstwa. Obok podstawowych wskaźników logistycznych przedsiębiorstwo musi rozważyć aspekt czasu w warunkach rosnącego nacisku na szybką odpowiedź na zapotrzebowanie klienta. Ma to swoje odzwierciedlenie na szczeblu operacyjnym oraz znajduje miejsce w strategii przedsiębiorstwa, i wymaga skoordynowania działań w łańcuchu logistycznym. Od dostawców surowców, przez producentów i dystrybutorów, do detalicznych punktów sprzedaży, lub bezpośredniego odbiorcy.

Do nowoczesnych a zarazem bezpiecznych systemów czy sposobów kierowania wykorzystać można Reengineering, od dłuższego czasu jest on wymieniony jako sposób do doskonalenia zarządzania, a w szczególności obejmuje sposoby doskonalenia procesów. Ogólnie uważa się, że jest to filozofia, która ma na celu wprowadzenie usprawnień w realizacji pojedynczych procesów lub całej instytucji czy organizacji. Jest to metoda przekształcenia działań wewnątrz organizacyjnych dla osiągnięcia optymalnego przebiegu procesów organizacyjnych. Celem przekształcenia jest widoczna poprawa obsługi klienta oraz ograniczenie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wymagania klientów dotyczą w coraz większym stopniu szybkości, z jaką zamówienie będzie wypełnione, a niedotrzymanie terminów realizacji dyskwalifikuje dostawcę. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa wytwarzanie produktu lub usługi pociąga za sobą zaangażowanie wielu, różnorodnych czynników w skład których wchodzi ludzie – pracownicy sprzęt, wyposażenie techniczne czy technologiczne informacja, środki finansowe – pieniądze. Niewłaściwe użycie tych zasobów albo nie spełni wymagań klientów albo spowoduje niewspółmierne duże koszty.

Dziś niezmiernie ważne jest współzawodnictwo między podmiotowe dlatego to ta metoda porównywania wewnętrznych rozwiązań danej firmy z rozwiązaniami innych, którzy mają najlepsze wyniki lub też wyznaczają kierunki rozwoju. Po wykorzystaniu tej metody można uzyskać informacje na temat tego jak i dlaczego niektóre firmy funkcjonują sprawniej niż nasze przedsiębiorstwo. Należy pamiętać, że benchmarking nie jest sposobem wprowadzania pojedynczych usprawnień, czy innowacji, a procesem, który powinien nas doprowadzić do wdrożenia nowej strategii i procedur innowacyjnych, które pozwolą nam na uzyskanie lepszej pozycji na rynku konkurencyjnym, a w konsekwencji przewagi konkurencyjnej.

Outsourcing oznacza wychodzenie na zewnątrz z problemami firmy – konkretne zlecenie niektórych prac zewnętrznym wykonawcom w celu zmniejszenia zatrudnienia i obniżenia kosztów własnych. Stosowany jest gdy firmie nie opłaca się z powodów ekonomicznych lub organizacyjnych rozwijać i wdrażać różnych zastosowań informatycznych. Główne zalety outsourcingu to koncentrowanie się firmy na jej podstawowej działalności oraz redukcja kosztów stałych związanych z utrzymaniem różnych specjalności pracowników, jednocześnie profesjonalny zakres wdrażania nowych technik czy technologii przekraczający wykonanie go własnymi zasobami .

Lean management (zarządzanie wyszczuplające) koncepcja zarządzania wyszczuplającego polega na zintegrowaniu, całościowym i rozciąga się na łańcuch tworzenia całości, włączając w to zewnętrzne powiązania z dostawcami i klientami. Do podatkowych elementów koncepcji zaliczmy komunikację czyli wymianę informacji poprzez wzmocnienie sprzężeń zwrotnych wewnątrz wszystkich sfer w przedsiębiorstwie. Następnym elementem jest jakość kompleksowa oraz kooperacja zarówno do klientów i dostawców, jak też do pracowników przedsiębiorstwa, w myśl założenia iż z długofalowego partnerstwa wszyscy uczestnicy powinni uzyskiwać określone korzyści.

Time based management (zarządzanie czasem) stosunkowo nowa i wizjonerska, całościowo jeszcze nie do końca sprecyzowana oraz nadal stosunkowo rzadko stosowana w przedsiębiorstwach koncepcja zarządzania. Zarządzanie czasem to świadome kształtowanie czasowych wymiarów procesu tworzenia wartości i rozbudowywanie zdolności, które pozwalają przedsiębiorstwu lepiej i szybciej rozwijać nowe produkty i wprowadzać je na rynek. Jest to nowy paradygmat zarządzania który próbuje rozciągnąć zasady koncepcji Just-in-Time na wszystkie procesy przedsiębiorstwa które cechuje swoboda przepływów, zespołowość działania i elastyczność poprzez wzmocnione zastosowanie instrumentalnych środków pomocniczych i wykorzystanie nowoczesnych technologii informatycznych.

Learning organization (ucząca się organizacja) inspirowuje i wspomaga uczenie się wszystkich jej członków i sama ciągle przekształca się stosownie do posiadanych możliwości i potrzeb otoczenia, korzystając z doświadczeń zarówno własnych pracowników, firm konkurencyjnych jak i innych z własnego kraju i z zagranicy. Pracownicy uczący się nie przywiązują się do dotychczas stosowanych sposobów, narzędzi czy procedur, obca jest im myśl, że wszystko stanowi ich czy kogokolwiek sprawdzony dorobek i niezbywalną własność. Każdy element organizacji jest otwarty, a stałe ulepszanie jest sposobem i stylem pracy. Cechą charakterystyczną jest klimat pracy, w którym pracownicy są zachęceni do uczenia się i rozwoju swoich zdolności i możliwości, m.in. poprzez pracę nad swoimi obowiązkami, podejmowanie inicjatyw, zdobywanie nowej wiedzy i umiejętności; oraz rozwoju poprzez organizowanie wspólnych programów szkoleniowych, wspólne rozwiązywanie problemów i wprowadzanie nowych rozwiązań traktując uczenie się i rozwój jako centralnej sprawy w polityce firmy i jako podstawy powodzenia w rywalizacji z konkurentami ciągle proces organizacyjnego przekształcania się jako rezultat uczenia się i indywidualnego rozwoju, obejmujący założenia, cele, normy i procedury operacyjne.

Obecny rynek i wymogi strategii marketingowych wymagają zmian w prowadzeniu działalności produkcyjnej przedsiębiorstw oraz stałego dokształcania. Konieczne jest odejście od strategii produkcji zorientowanej na wydajność, o wiele istotniejsze w planowaniu strategicznym staje się zorientowanie na płynny przepływ materiałów w zależności od asortymentu produkcji, produkcję wg zleceń klientów, w systemie ciągłym oraz w partiach uwzględniających potrzeby klientów przy jednoczesnej minimalizacji kosztów. Zmiany te podyktowane są nie tylko wymogami rynku, ale także nowymi technologiami. Osiągnięcie elastyczności procesów produkcyjnych jest możliwe w warunkach nowych rozwiązań informacyjnych i kooperacyjnych. Przy podejmowaniu decyzji strategicznych trzeba uwzględniać nie tylko możliwości i interesy własnego przedsiębiorstwa, ale także sytuację na rynku, a więc dostawców i odbiorców w kraju i poza jego granicami.

1. Z. Pierścionek. *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie PWN*. – Warszawa, 2012. – S. 14-16. 2. Ricky W. Gryfin. *Podstawy zarządzania organizacjami PWN*. – Warszawa, 2010.