

BEATA ZYZNARSKA-DWORCZAK

WPLYW ZASTOSOWANIA BENCHMARKINGU NA REALIZACJĘ FUNKCJI MOTYWACYJNEJ ZARZĄDZANIA KOSZTAMI – WNIOSKI Z BADAŃ WŁASNYCH

Wprowadzenie

Podstawową ideą współczesnego benchmarkingu jest porównywanie własnych rozwiązań z najlepszymi oraz ich udoskonalanie przez uczenie się na podstawie doświadczenia innych podmiotów gospodarczych. Benchmarking jest zatem instrumentem bardzo pomocnym dla podmiotów gospodarczych, które pod presją konkurencji zmuszone są do działania najlepszego, wychodzącego naprzeciw oczekiwaniom konsumentom. Zastosowanie benchmarkingu zyskało uznanie w różnych obszarach działalności gospodarczej, gdyż pozwala wzmocnić realizację podstawowych ich celów i funkcji. Skuteczność zastosowania benchmarkingu dotyczy również obszaru zarządzania kosztami przedsiębiorstw.

Zarządzanie kosztami ukierunkowane jest na realizację celów zarządzania przedsiębiorstwem w zakresie optymalizacji i racjonalizacji kosztów, zgodnie z wyznaczoną w jednostce strategią. Osiągnięcie tych celów wymaga od zarządzających kosztami właściwej realizacji funkcji zarządzania przedsiębiorstwem, w tym planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania. Szczególną rolę w realizacji celów zarządzania kosztami odgrywa funkcja motywowania, stanowiąca narzędzie doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi i wyników ich pracy w aspekcie optymalizacji kosztów.

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie wpływu zastosowania benchmarkingu na realizację funkcji motywacyjnej zarządzania kosztami. Analizę przeprowadzono na podstawie wniosków z przeprowadzonych w latach 2008–2009 badań autorki opracowania, dotyczących aspektów teoretycznych i użytkowych zastosowania benchmarkingu jako instrumentu rachunkowości zarządczej w zarządzaniu kosztami.

Benchmarking w realizacji funkcji motywowania w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Filozofia benchmarkingu opiera się na założeniu, że nie istnieje w świecie gospodarczym organizacja, która najlepiej realizuje wszystkie swoje czynności i procesy. Każda jednostka w jakimś obszarze może uczyć się od innych podmiotów, a dążenie do wyrównywania różnic względem osiągnięć najlepszych rodzi potrzebę ciągłego uczenia się. Odniesienia wyników danej jednostki do rezultatów konkurencji, bądź do innych jednostek,

które mogłyby stanowić wzór w poszczególnych obszarach jej działania, pozwala realnie ocenić rzeczywisty rozwój, uświadamiając jednocześnie potrzebę zmian. Ocenę osiągnięć przez same jednostki gospodarcze charakteryzuje najczęściej subiektywizm, ograniczający realną ocenę efektywności działalności.

Benchmarking, w odróżnieniu od klasycznych metod porównawczych przedsiębiorstw, charakteryzuje się systematycznością oraz znacznie większym profesjonalizmem w poszukiwaniu racjonalnych sposobów postępowania. Cechujące benchmarking permanentne uczenie się od najlepszych i wykorzystywanie ich doświadczeń umożliwia nie tylko poznanie i wierne przenoszenie stosowanych już rozwiązań, ale przede wszystkim ich rozpoznawanie i tworzenie lepszych, a jednocześnie dostosowanych do potrzeb jednostki. Cechy benchmarkingu to przede wszystkim¹:

- ustrukturalizowanie, systematyczność, ciągłość,
- wykorzystywanie dedukcyjnego podejścia procesowego,
- uczenie się od innych, a nie kopiowanie ich rozwiązań,
- wykorzystanie w analizie pomiaru, oceny i porównania rezultatów oraz procesów ich osiągnięcia, w odniesieniu do najlepszych rozwiązań,
- uniwersalność, czyli możliwość zastosowania w różnych rodzajach działalności na płaszczyźnie zarówno operacyjnej, jak i strategicznej zarządzania,
- zespołowy charakter,
- pragmatyczny i heurystyczny charakter wprowadzanych zmian, wdrażanych z reguły ewolucyjnie.

Benchmarking nie jest zatem bezpośrednim naśladownictwem, lecz czerpaniem wiedzy z doświadczeń najlepszych, które w sposób twórczy można zaadaptować do konkretnych warunków. Takie podejście istotnie wspiera realizację funkcji motywowania w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Motywowanie, rozumiane jako celowy proces oddziaływania przełożonego na podwładnych ukierunkowujący ich zachowania na realizację powierzonych im zadań, polega na wywoływaniu u podwładnych właściwego stosunku do ich obowiązków. Podstawą realizacji funkcji motywacyjnej jest zatem istnienie potrzeb, do których zaspokajania dąży każdy jej członek², a skonkretyzowana i usystematyzowana forma planów jest często impulsem do podjęcia określonych działań zmierzających do optymalizacji ponoszonych kosztów. Obiektywne ustalenie mierników oceny personelu, w powiązaniu z wynikami ich działań, skutecznie oddziałuje na jego postawę.

Benchmarking pozwala na ustalenie zobiektywizowanych mierników, a następnie na obiektywną ocenę wyników, odnoszącą się do osiągnięć pracowników innych podmiotów. Ocena benchmarkingowa wyników kadry zapewnia sprawiedliwość jej oceny, nagradzania

¹ Por. B. Ziębicki: *Benchmarking w doskonaleniu organizacji usług użyteczności publicznej*, Monografie: Prace Doktorskie nr 6. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2007, s. 43.

² Por. K. Krzakiewicz: *Podstawy zarządzania*, Wielkopolski Oddział Towarzystwa Naukowego i Kierownictwa, Poznań 2006, s. 37.

i awansowania, sprzyjając jednocześnie niwelowaniu uprzedzeń pracowników względem krytycznych uwag przełożonego. Benchmarking, ograniczając możliwość niesprawiedliwych czy nieetycznych osądów przez oceniających, może zatem wesprzeć zarządzających w przekonywaniu swoich podwładnych o słuszności i obiektywizmie oceny ich efektywności pracy. Jest bowiem „istotnym narzędziem wspomagającym działania menedżerów w kierunku integracji planów i praktyk dotyczących zasobów ludzkich ze strategicznym planem firmy”³.

Benchmarking we współczesnym proaktywnym zarządzaniu kosztami

Celem zarządzających kosztami we współczesnych podmiotach gospodarczych jest, poza tradycyjnym dążeniem do osiągnięcia i utrzymywania założonego poziomu kosztów, aktywne oddziaływanie na poziom kosztów, ich dynamikę zmian oraz strukturę kosztów. Oczekuje się nawet, że proaktywne zarządzanie kosztami pozwoli na odpowiednio wczesne rozpoznanie czynników kosztotwórczych, umożliwiające jak najszybszą korektę niepożądanego trendu kształtowania się kosztów. Zarządzanie kosztami ma niejako wyprzedzać ponoszenie kosztów. Ta proaktywność, wpisana we współczesne zarządzanie kosztami, charakteryzuje jednocześnie benchmarking, który ze swej istoty na podstawie oceny doświadczeń i wyników innych wyprzedza działania doskonalące w danej jednostce⁴.

Benchmarking pomaga właściwie funkcjonować sprzężeniu zwrotnemu występującemu w zarządzaniu przedsiębiorstwem, związanemu z oceną realizacji planów, ich korygowaniem i doskonaleniem pod wpływem weryfikacji.

Benchmarking może zatem odgrywać znaczącą rolę w realizacji wszystkich funkcji zarządzania kosztami, w tym planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania. Celem zastosowania benchmarkingu przy każdej funkcji jest znalezienie obszarów optymalizacji kosztów, które można udoskonalić na podstawie twórczej adaptacji rozwiązań już stosowanych przez najlepszych. Dotyczy to w szczególności projektowania i oceny wykorzystania instrumentarium rachunkowości zarządczej, organizacji systemów zarządzania kosztami, a także planowania i realizacji racjonalizacji ponoszonych kosztów oraz wskazanie kierunków działań wspierających racjonalizację kosztów.

Benchmarking w zarządzaniu kosztami służy niwelowaniu luk efektywności w obszarze kosztów względem lidera w realizacji danej funkcji. Benchmarking wymaga cyklicznego monitorowania osiągnięć na tle innych podmiotów i podejmowania działań doskonalących system i wyniki zarządzania kosztami. Powtarzający się cykl sprzężenia zwrotnego benchmarkingu wspiera ciągłe uczenie się racjonalizacji i optymalizacji kosztów.

³ Por. Ch.E. Bogan, M.J. English: *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk: wykorzystaj pomysły najlepszych firm*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 236.

⁴ Por. B. Zyznarska-Dworczak: *Zarządzanie kosztami w świetle realizowanych przez nie funkcji zarządzania*, [w:] *Zarządzanie finansami firm - teoria i praktyka*, red. B. Bernaś, A. Kopiński, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2011/158, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2011.

Benchmarking w realizacji funkcji motywacyjnej zarządzania kosztami

Dążenie do najwyższej jakości i najlepszych wyników zarządzania kosztami powinno być przedmiotem zainteresowania wszystkich pracowników. Wyzwolenie w kadrze takiej postawy, wraz z poczuciem odpowiedzialności za realizację celów zarządzania kosztami przedsiębiorstwa, jest jednak bardzo trudne i wymaga stosownych różnych form motywowania pracowników o charakterze materialnym i niematerialnym lub obu równocześnie. Jedną z form niematerialnego oddziaływania na zaangażowanie się pracowników w realizację celów zarządzania kosztami przedsiębiorstwa jest właśnie benchmarking.

Wykorzystanie benchmarkingu w zarządzaniu kosztami odnosi się nie tylko do postawy ich pracowników, ale także samych jednostek gospodarczych i ich aspiracji bycia liderem rynku. Sam fakt porównywania wyników i szukania lidera może bowiem stanowić istotny bodziec, siłę napędową do podnoszenia innowacyjności i skuteczności w zakresie zarządzania kosztami w danej jednostce. Realizacja tych aspiracji należy do kadry menedżerskiej i wymaga jej przełożenia na pozostałych pracowników.

Badania przeprowadzone przez autorkę niniejszego opracowania przeprowadzone w jednostkach branży gazownictwa w latach 2008–2009 wykazały, że znaczenie funkcji motywacyjnej zarządzania kosztami w badanych podmiotach jest najbardziej niedoceniane spośród wszystkich realizowanych w nich funkcji zarządzania kosztami. Wysiłki zarządzających kosztami w większości badanych podmiotów koncentrowały się wokół realizacji funkcji kontrolnej, uznawanej za najważniejszą, mimo iż skuteczne motywowanie oznacza wzmocnienie realizacji pozostałych funkcji.

Badania teoretyczno-empiryczne autorki ukazały, że benchmarking może istotnie wpłynąć na realizowanie funkcji motywowania w obszarze zarządzania kosztami, polegającą na wpływanie na działania pracowników w taki sposób, aby ich postępowanie było zgodne z celami zarządzania kosztami wyznaczonymi w danej organizacji i wspierało ich realizację. Benchmarking wzmacnia dążenie pracowników do zrozumienia własnych procesów, szacowania ich kosztów, dokonania ulepszeń w ich realizacji oraz powtórnej oceny porównywania efektywności zarządzania kosztami tych procesów. Dostarcza wiedzy w zakresie skutecznego zarządzania kosztami w innych jednostkach i kształtuje realne wzorce doskonalenia, co może istotnie rozbudzać ambicje pracowników i motywować do podążania za wzorcowymi rozwiązaniami.

Właściwe zarządzanie kosztami musi bowiem zawierać system motywacyjny i mierniki stopnia wykonania umożliwiające przeprowadzenie efektywnej kontroli i następnie planowania ukierunkowanego na doskonalenia wyników. Benchmarking, obiektywizując ocenę osiągniętych wyników, wzmacnia siłę oddziaływania przełożonych na podwładnych do skuteczniejszej realizacji powierzonych im zadań. Powiązanie zarządzania kosztami z systemem motywacyjnym wspieranym przez benchmarking pozwala dostrzegać i wynagradzać inicjatywy podnoszenia umiejętności i wdrażania metod poprawy optymalizacji.

Badania autorki wykazały, iż wykorzystanie benchmarkingu w zarządzaniu kosztami może zatem istotnie wesprzeć proces organizacyjnego uczenia się jednostek. Koncepcja organizacji uczącej się jest bowiem komplementarna względem benchmarkingu. Organizacja ucząca się uczy się bowiem zarówno sama, jak i zachęca swoich pracowników do uczenia się, poszukiwania rozwiązań problemów, proponowania różnych wariantów rozwiązań i sprawdzania ich skuteczności. Także świadomość, że są prowadzone porównania i ma miejsce wyznaczanie benchmarków efektywności pracowników, stanowi istotny impuls do skuteczniejszego działania zarówno dla kadry wykonawczej, jak i zarządzającej. Analiza wyników lidera rodzi u pracowników potrzebę zdobycia wiedzy, w jaki sposób można wykonywać „to samo”, ale efektywniej. W ten sposób możliwe jest kształtowanie kultury organizacyjnej wymaganej w procesie organizacyjnego uczenia się, dzięki której każdy pracownik przejawia inicjatywę w doskonaleniu zarządzania kosztami, dzieli się z innymi informacją i doświadczeniem, bierze odpowiedzialność za realizację postawionych zadań⁵.

Zastosowanie benchmarkingu i odpowiednie przedstawienie jego zasad i spodziewanych jego rezultatów całej załodze umożliwia stworzenie takiej atmosfery, w której rodzi się poczucie jedności uczestników, jak w sportowych grach zespołowych. Informowanie pracowników o poprawie wyników optymalizacji kosztów i ukazywanie ich na tle innych motywuje do większego wysiłku, do przyjęcia wyzwania, którego stawką jest wzorcowe zarządzanie kosztami wyróżniające daną jednostkę i przynoszące satysfakcję wszystkim jego pracownikom. Identyfikowane w ramach benchmarkingu różnice w skuteczności działania pracowników i wykorzystywania możliwości oddziaływania na koszty są inspiracją do podejmowania działań ukierunkowanych na nieustanne doskonalenie zarządzania kosztami.

Jak już wspomniano, zastosowanie benchmarkingu w zarządzaniu kosztami wspiera dążenie do stosowania coraz bardziej innowacyjnych instrumentów rachunkowości zarządczej, co z kolei wpływa istotnie na pozytywną postawę pracowników. Potwierdzają to wyniki badań, wskazujące na to, iż w przedsiębiorstwach stosujących innowacyjne instrumenty rachunkowości zarządczej wspierające zarządzanie kosztami, zaobserwowano⁶:

- zwiększenie zadowolenia pracowników z pracy,
- doskonalenie systemu komunikowania się pracowników,
- doskonalenie zdolności pracowników oraz poszerzanie ich wiedzy,
- zwiększenie u pracowników poczucia własnej wartości,
- pogłębianie identyfikacji pracowników z celami przedsiębiorstwa,
- wzrost motywacji pracowników do wykonywania wydajniejszej pracy,
- poprawę stopnia samorealizacji pracowników,

⁵ Por. K. Krzakiewicz: *Organizacja ucząca się i kształtowanie intelektualnej organizacji*, [w:] *Kształtowanie procesu zmian w organizacjach*, red. K. Krzakiewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007, s. 53.

⁶ Por. P. Wroński: *Nowoczesne metody rachunku kosztów w przedsiębiorstwie. Uwarunkowania i perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2005, s. 258.

- lepsze przygotowanie i nastawienie pracowników do przeprowadzanych w jednostce zmian.

Benchmarking motywuje do wdrażania innowacyjnych rozwiązań w zakresie zarządzania kosztami, a jednocześnie integruje istniejące już metody zarządzania i potęguję ich efekt oddziaływania na postawę i zaangażowanie pracowników. Informacje o sukcesach innych podmiotów uzyskane za pomocą benchmarkingu mogą uświadomić zakres potencjału możliwych do wprowadzenia usprawnień zarządzania kosztami w danej jednostce, a brak decyzyjności przekształcić w pilną potrzebę wprowadzenia poprawy. Zwiększa to świadomość pracowników odnośnie celów i zakresu zarządzania kosztami, którzy odpowiednio poinformowani i zmotywowani podejmą wyzwanie gry z innymi jednostkami o najskuteczniejsze zarządzanie kosztami.

Zastosowanie benchmarkingu w zarządzaniu kosztami ma charakter niematerialnej formy motywowania pracowników, jednak może ono także zostać wzmocnione systemem premiowym, polegającym na dodatkowym wynagradzaniu pracowników uzależnionym od stopnia realizacji danego zadania, które wpływa na skuteczniejsze zarządzanie kosztami. Połączenie motywatorów pozapłacowych w formie świadomości współtworzenia efektów w dążeniu do stania się najlepszym, oraz motywatorów płacowych zależnych od wyników przyniesie efekt w postaci zmotywowanej i utożsamiającej się z celami podmiotu kadry. Przyczyni się to do skuteczniejszego zarządzania kosztami i możliwości wyróżnienia się na tle innych.

Nowoczesne zarządzanie kosztami nie jest zdominowane troską o precyzję wyliczeń, lecz wyróżnia je innowacyjność działań racjonalizujących koszty. Wsparcie procesu decyzyjnego za pomocą informacji kosztowej odróżnia benchmarking od pozostałych instrumentów zarządzania kosztami i instrumentów motywowania załogi.

Podsumowanie

Zastosowanie benchmarkingu wpływa istotnie na znaczenie i realizację funkcji motywacyjnej zarządzania kosztami, determinującej wyniki osiągnięte przez jednostkę. Ukazane w niniejszym opracowaniu promowanie najlepszych rozwiązań i efektów zarządzania kosztami za pomocą benchmarkingu pozwala rozszerzyć wiedzę zarządzających na temat najlepszych sposobów i możliwości zarządzania kosztami oraz wzorcowych wyników ponoszonych kosztów, a jednocześnie stanowi inspirację do podejmowania innowacyjnych działań w kierunku optymalizacji i racjonalizacji kosztów. Wykorzystanie benchmarkingu w zarządzaniu kosztami przyczynia się do tworzenia w jednostkach wzorcowych postaw pracowników, którzy identyfikują swoje zadania z celami optymalizacji i racjonalizacji kosztów i są zaangażowani w proces ciągłego doskonalenia. Ich wiedza i zaangażowanie współtworzą pożądany we współczesnej gospodarce kapitał intelektualny, który świadczy o efektywności zarządzania kosztami w jednostce.

Literatura

- Bogan Ch.E., English M.J.: *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk: wykorzystaj pomysły najlepszych firm*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Krzakiewicz K.: *Podstawy zarządzania*, Wielkopolski Oddział Towarzystwa Naukowego i Kierownictwa, Poznań 2006.
- Krzakiewicz K.: *Organizacja ucząca się i kształtowanie intelektualnej organizacji [w:] Kształtowanie procesu zmian w organizacjach*, red. Krzakiewicz K., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.
- Wroński P.: *Nowoczesne metody rachunku kosztów w przedsiębiorstwie. Uwarunkowania i perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2005.
- Ziębicki B.: *Benchmarking w doskonaleniu organizacji usług użyteczności publicznej*, Monografie: Prace Doktorskie nr 6. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2007.
- Zyznarska-Dworczak B.: *Zarządzanie kosztami w świetle realizowanych przez nie funkcji zarządzania*, [w:] *Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka*, red. B. Bernaś, A. Kopiński, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2011/158, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2011.

dr Beata Zyznarska-Dworczak
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Katedra Rachunkowości

Streszczenie

Niniejsze opracowanie służy ukazaniu wpływu zastosowania benchmarkingu na realizację funkcji motywacyjnej zarządzania kosztami. Promowanie najlepszych rozwiązań i efektów zarządzania kosztami za pomocą benchmarkingu pozwala rozszerzyć wiedzę zarządzających na temat najlepszych sposobów i możliwości zarządzania kosztami oraz wzorcowych wyników ponoszonych kosztów, stanowiąc jednocześnie stanowi inspirację do podejmowania innowacyjnych działań w kierunku optymalizacji i racjonalizacji kosztów. Wykorzystanie benchmarkingu w zarządzaniu kosztami przyczynia się do tworzenia w jednostkach wzorcowych postaw pracowników, którzy identyfikują swoje zadania z celami optymalizacji i racjonalizacji kosztów i są zaangażowani w proces ciągłego doskonalenia.

IMPACT OF THE USE OF BENCHMARKING ON MOTIVATIONAL FUNCTION IN COST MANAGEMENT – CONCLUSIONS BASED ON THE AUTHOR'S OWN RESEARCH

Summary

This article presents the impact of the use of benchmarking on motivational function in cost management. Promoting the best solutions and results of cost management through benchmarking

enables managers to extend the knowledge on the best ways and opportunities to manage costs, while providing an inspiration to take innovative steps towards costs rationalizing. The use of benchmarking in cost management contributes to the attitudes of employees, which perceive and perform their tasks in terms of the cost optimization and are involved in the process of continuous improvement.