

**MINISTERSTWO EDUKACJI I NAUKI UKRAINY  
ZACHODNIUKRAIŃSKI UNIWERSYTET NARODOWY**

*Mykhailo Luchko  
Stanisław Szmitka  
Robert Dmuchowski*

**ROLA BIZNESPLANU W KREOWANIU  
INNOWACYJNEGO ZARZĄDZANIA  
WSPÓŁCZESNYCH MENEDŻERÓW  
(PRAKTYCZNE ROZWIĄZANIA)**

**Tarnopol  
ZUUN  
2022**

**UDK 658.5:005.21:005.591.6=162.1**

**JI-87**

*Rekomendowany do publikacji przez Radę Naukową  
Narodowego Uniwersytetu Ekonomicznego w Tarnopolu  
(Protokół 7 od 30 wrzesień 2022 r.)*

**Recenzenci:**

*Mychajło Prodanczuk* – doktor nauk ekonomicznych, profesor nadzwyczajny,  
Dyrektor Bukowińskiej Szkoły Biznesu i Audytu LLC (Ukraina);

*Valery Hrynychutsky* – doktor nauk ekonomicznych, profesor nadzwyczajny, wiceprezes organizacji pozarządowej ZUAZ (Ukraina)

*Artur Wyszynski* – doktor nauk, *Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie (Polska)*

**JI-87** Rola biznesplanu w kreowaniu innowacyjnego zarządzania współczesnych menedżerów (praktyczne rozwiązania). Monografia / Mykhailo Luchko, Stanisław Szmitka, Robert Dmuchowski. Ternopil: ZUUN, 2022. 198 s.

**ISBN 978-966-654-676-3**

Monografia bada rolę biznesplanu w kreowaniu innowacyjnego zarządzania przez współczesnych menedżerów, bada problematykę zmiany roli menedżera w nowoczesnym przedsiębiorstwie, koncepcje i metody zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem, innowacje menedżerskie w funkcjonowaniu zarządzania innowacyjnego personelu, tworzenie biznesplanu jako ważnego elementu innowacyjnego planowania oraz zasad i przykładów sporządzania biznesplanów. Monografia przyda się naukowcom, praktykom i studentom.

**ISBN 978-966-654-676-3**

**UDK 658.5:005.21:005.591.6=162.1**

# SPIS TREŚCI

<b>Wstęp.....</b>	<b>5</b>
<b>Rozdział I. Rola menedżera w nowoczesnym przedsiębiorstwie .....</b>	<b>7</b>
1.1. Teoretyczne ujęcie organizacji.....	7
1.2. Ewolucja teorii zarządzania.....	13
1.3. Zarządzanie w organizacji.....	20
1.4. Funkcje zarządzania .....	23
1.5. Pojęcie menadżera .....	31
1.6. Rola i funkcje menadżera .....	34
1.7. Efektywność oraz style kierowania zespołu pracowniczego .....	43
<b>Rozdział II. Koncepcje i metody zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem .....</b>	<b>49</b>
2.1. Pojęcie i istota przedsiębiorstwa .....	50
2.2. Istota i pojęcie zarządzania.....	53
2.3. Modele systemów organizacyjnych .....	60
2.4. Geneza i kierunki rozwoju koncepcji zarządzania .....	66
2.5. Od reengineeringu do metodyki myślenia sieciowego .....	68
2.6. Metody zarządzania i ich wpływ na pozycję przedsiębiorstw na rynku .....	78
<b>Rozdział III. Innowacje zarządcze w funkcjonowaniu innowacyjnej kadry menedżerskiej.....</b>	<b>83</b>
3.1. Geneza innovation management.....	84
3.2. Pojęcie innowacji zarządczej .....	87
3.3. Rola innowacji zarządczych .....	91
3.4. Determinanty procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie .....	93
3.5. Proces innowacji zarządczych .....	98
3.6. Znaczenie innowacji zarządczych .....	100
3.7. Kadra menedżerska – próba interpretacji .....	104
3.8. Rola menedżera .....	107
3.9. Czynniki mające wpływ na poziom innowacyjności kadry menedżerskiej .....	110
3.10. Cechy menedżerów najwyższego szczebla .....	112
3.11. Modele organizacyjne zarządzania przedsiębiorstwem .....	113
3.12. Narzędzie wspomagające zarządzanie przedsiębiorstwem .....	115

3.13. Konceptje umożliwiające zarządzanie przedsiębiorstwem .....	116
3.14. Benchmarking.....	118
3.15. Reengineering.....	119
3.16. Outsourcing .....	121
<b>Rozdział IV. Biznes plan jako istotny element w planowaniu</b>	
<b>innowacyjnych menedżerów .....</b>	<b>123</b>
4.1. Menedżer – definicja, role i umiejętności .....	123
4.2. Planowanie w przedsiębiorstwie .....	127
4.3. Proces planowania .....	130
4.4. Rodzaje planów .....	132
4.5. Rodzaje technik planowania .....	134
4.6. Cechy dobrego planu .....	136
4.7. Zalety planowania.....	138
4.8. Bariery skutecznego planowania .....	140
4.9. Pojęcie i zasady sporządzania biznesplanów .....	141
4.10. Typy biznesplanów .....	147
4.11. Funkcje biznesplanów .....	149
4.12. Procedura opracowania biznesplanów.....	152
4.13. Formy biznesplanów.....	159
4.14. Błędy i zagrożenia w sporządzaniu biznesplanów .....	162
<b>Rozdział V. Zasady sporządzania biznes planów .....</b>	<b>165</b>
5.1 Zasadnicza struktura/metoda sporządzania biznes planów .....	165
5.2 Ocena efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych w biznes planie.....	177
<b>Zakończenie .....</b>	<b>186</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>189</b>
<b>Spis Tabel.....</b>	<b>196</b>
<b>Spis Rysunków .....</b>	<b>197</b>

# WSTĘP

Działanie bez jakiegokolwiek planu (projektu) można porównać do bardzo ryzykownego skoku z ogromnej wysokości do wody, której głębokości się nie zna. Biorąc pod uwagę funkcje zarządzania to planowanie wskazywane jest jako jego najistotniejsza funkcja, powinno być przejawem aktywnego sterowania procesami występującymi w przedsiębiorstwie. Planowanie to nic innego jak skonkretyzowana koncepcja działania w turbulentnym otoczeniu, w zmieniających się ciągle warunkach, zawierająca sposoby osiągania celów w taki sposób, by zmniejszyć niepewność oraz ryzyko będące następstwem przyszłych warunków działania. Biznesplan jest szczególnym rodzajem planu, ukierunkowanym na osiągnięcie określonego efektu bywa często, że jest to efekt jednorazowy, jest jedną z form planowania. Biznesplan pojawia się bardzo często na konkretne zamówienie, związane z bieżącą okolicznością lub potrzebą. Trudno utożsamiać go z planem rocznym, czy wieloletnim programem działalności przedsiębiorstwa. Tworzony jest, jeśli trzeba przedstawić obecną sytuację przedsiębiorstwa, założone cele i środki z pomocą, których zostaną zrealizowane cele. Opracowany w ten sposób biznesplan pomaga właścicielom przedsiębiorstwa pozyskać źródła finansowania, chodzi tu zarówno o kredyty bankowe, pozyskanie udziałowców, uzyskanie grantów, dofinansowanie ze środków Unii Europejskiej i Urzędów Pracy. Profesjonalnie przygotowany dokument będzie spełniał swoje podstawowe funkcje. Nie istnieje niestety uniwersalny wzór biznesplanu. Zawartość, koncepcja jak też układ uzależniony jest od autora oraz wymagań jakie stawia jego odbiorca. Jednoznacznie można powiedzieć, że biznesplan jest niezbędny w celu dopełnienia wielu formalności związanych z uruchomieniem i funkcjonowaniem przedsiębiorstwa.

Celem rozdziału pierwszego jest przedstawienie roli menedżera w nowoczesnych przedsiębiorstwach. W rozdziale tym zostało przedstawione teoretyczne ujęcie organizacji, a także ewolucja teorii zarządzania. Zdefiniowano zarządzanie w organizacji oraz przedstawiono podstawowe funkcje tego procesu, takie jak: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Omówiono także pojęcie menedżera, jego rolę, pełnione funkcje i efektywność stylów kierowania.

Rozdział drugi to próba przedstawienia metod zarządzania wykorzystywanych w przedsiębiorstwach dążących do efektywnego osiągnięcia zysków oraz pozyskiwania jak największej grupy klientów. Przedstawiono systemy zarządzania od strony teoretycznej, na czym polega zarządzanie w przedsiębiorstwie oraz poszczególne szczeble kierownicze. Na przestrzeni ostatnich lat pojawiło się wiele nowych koncepcji, filozofii zarządzania. Trend ten ma uzasadnienie w rosnącej konkurencji na rynku. Opisano kilka z nich: reengineering, benchmarking, outsourcing, lean management oraz myślenie sieciowe. Nie wyczerpuje to całego wachlarza najczęściej stosowanych metod.

W rozdziale trzecim główną tezą było opisanie poziomu innowacyjności kadry zarządzającej, mierzonej wdrażaniem innowacji zarządczych we współczesnych przedsiębiorstwach. Przedstawiono podstawowe pojęcia związane z innowacjami zarządczymi, jak również genezę, rolę, determinanty, proces oraz znaczenie innowacji zarządczych. Następnie opisano kadrę menedżerską, to jest czynniki kształtujące poziom innowacyjności, cechy i rolę menedżerów jak i modele, narzędzia, techniki oraz koncepcje umożliwiające zarządzanie przedsiębiorstwem. Jest to rozwinięcie wątków poruszanych we wcześniejszej części niniejszej pracy.

Rozdział czwarty rozpoczyna tematyka menedżera w kontekście planowania i jego istoty. Następnie przedstawione zostały zasady oraz metody sporządzania biznesplanów, omówiono wskazówki związane z tą tematyką (typy biznesplanów, funkcje, procedury opracowania i formy). Ostatnią część rozdziału poświęcono omówieniu typowych błędów i zagrożeń przy sporządzaniu biznesplanów.

Rozdział piąty to jak głosi tytuł pracy – praktyczne rozwiązania. Zawartość merytoryczna (opracowane biznesplany) jest wynikiem prowadzonym przez autorów niniejszej publikacji warsztatów ze sporządzania biznesplanów. Wykorzystano przykładowe rozwiązania sporządzone przez uczestników warsztatów (studentów), mające walor poznawczy.

Autorzy dziękują za możliwość wykorzystanych materiałów w pracy: Justynie Kłuba – Olszewska, Patrycji Romasz, Jackowi Kasprzak, Klaudii Burdziak, Jackowi Rokoszewskiemu.

# **ROZDZIAŁ I.**

## **ROLA MENEDŻERA W NOWOCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE**

### **1.1. Teoretyczne ujęcie organizacji**

Organizacja, od dużej korporacji do agencji rządowej oraz miejscowego całodobowego sklepu spożywczego, jest zbiorem ludzi współpracujących, którzy w ramach podziału pracy dążą do zrealizowania wspólnego celu, zamierzenia. Członkowie mogą wykonywać zadania, które znacznie przekraczają możliwość jakiegokolwiek osoby, która działa w pojedynkę. Celem każdej organizacji jest produkcja dóbr lub świadczenie usług , które zaspokoją potrzeby konsumentów [39, s. 21].

Organizacja z języka greckiego- organon, natomiast z języka łacińskiego organum, co oznacza wyspecjalizowaną część pełniącą jakąś funkcję w całości [6, s. 68].

Organizacja, to zespoły złożone z ludzi (członków) najczęściej posługujących się wyposażeniem i techniką. Tworzone są one przez założycieli, którymi mogą być członkowie, a ich celem jest realizacja misji i osiągnięcia założonych celów. Misja jest to wartość (coś względnie cennego i rzadkiego), którą organizacja powinna tworzyć dla swojego otoczenia (szerszej społeczności, w której działa i której sprzedaje względnie przekazuje swoje produkty, w zamian oczekując środków na przetrwanie i rozwój), członków i założycieli. Cel natomiast, są to szczegółowe zadania związane z realizacją misji [6, s. 68].

Organizacja charakteryzuje się pewną wewnętrzną spójnością, co oznacza, iż związki między ich członkami i częściami organizacji, są o wiele silniejsze, niż ich związki z elementami otoczenia zewnętrznego. Siła tych związków wynika z tego, iż organizacje to takie twory, w których części (w szczególności członkowie i ich

zespoły) współprzyczyniają się do powodzenia całości, a zatem realizują jej misje i cele, lecz w zamian całość przyczynia się do powodzenia jakiejś części, zapewniając im takie wartości, jak poczucie bezpieczeństwa, środki utrzymania, prestiż i inne [53, s. 15].

We współczesnym świecie występuje bardzo wiele różnego rodzaju organizacji. Wśród nich są zarówno takie, których celem jest dążenie do maksymalizacji nadwyżki ekonomicznej należnej ich właścicielom, a także takie, które realizują różne inne misje oraz cele: polityczne, społeczne, religijne, sportowe, czy towarzyskie. Jednakże zdarzają się także organizacje, które realizują wysoce złożone wiązki misji i celów, przykładem może być: spółdzielnia realizująca jednocześnie cele społeczne, a także ekonomiczne, armie natomiast cele militarne i polityczne. Jednak może to prowadzić do wewnętrznej niespójności w działaniu w momencie, kiedy jeden cel pozostaje w sprzeczności z drugim, czyli jest realizowany jego kosztem, przykładem mogą być cele społeczne przedsiębiorstwa (zatrudnienie) i ekonomiczne (zysk) [53, s. 15-16].

Pojęcie organizacji jest definiowane w różny sposób, a mianowicie wieloznaczność podejścia do interpretacji pojęcia organizacji wynika z samego kontekstu, w jakim ono jest używane.

T. Kotarbiński w «Traktacie o dobrej robocie» pisał, iż poprzez organizację rozumiemy taką całość, w której składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości»[48, s. 74].

Pojęcie organizacja może przybierać trzy podstawowe znaczenia:

a) w znaczeniu atrybutowym, pojęcie to rozumiane jest jako cecha przynależna do określonych rzeczy, organizacja jest cechą przedmiotów złożonych, która jest nazywana zorganizowaniem. Mowa jest zatem na przykład, o dobrej lub złej organizacji pracy, strukturze, która pozwala na realizację zamierzonego celu, czy też sprawia, iż zarządzanie organizacją jest nieefektywne,

b) w znaczeniu czynnościowo-organizacyjnym, to działania, które mają na celu stworzyć odpowiednie warunki funkcjonowania organizacji, uporządkowanie procedur, a także działań. Efektem organizowania jest struktura organizacyjna, a zatem jest to budowa



wewnętrzna organizacji, która pozwala grupować ludzi, a także tworzyć człony kierownicze. Znaczenie czynnościowe zaś, obejmuje w szczególności postępowanie badawcze nad strukturami organizacyjnymi oraz procesami, które przebiegają w systemie oraz dostosowanie procedur, metod, czy też środków, które mają na celu usprawnienie działań uczestników organizacji. Obejmuje takie grupy czynności, jak: podział celu systemu; syntezę działań cząstkowych systemu; badanie funkcji, dóbr elementów systemu; analizę oddziaływania czynników zewnętrznych na system; koordynację tworzenia, funkcjonowania rozwoju systemu,

c) w znaczeniu rzeczowym, pojęcie organizacja wskazuje na pewną całość, której charakterystyczną cechą jest umiejętność współdziałania jej elementów w osiągnięciu zamierzonych celów organizacji [15, s. 11].

Połączenie rzeczowego i atrybutowego znaczenia organizacji, wskazuje na znaczenie rezultatywne, zatem zgodnie, z którym organizacja jest systemem, który składa się z ludzi i ma określone jakości zasobów, których współdziałanie charakteryzuje: istnienie celów systemu i zachodzenie zgodności między nimi; zależność systemu i otoczenia; wzajemne dostosowanie struktury organizacyjnej i realizowanych funkcji; istnienie związku przyczynowo- skutkowego pomiędzy elementami systemu.

Zatem organizację w znaczeniu rezultatywnym stanowią wewnętrzne, uporządkowane zbiory elementów, które tworzą wyodrębnione z otoczenia całości. Sposób uporządkowania i powiązania elementów organizacji tworzy strukturę organizacyjną, która umożliwia funkcjonowanie układu, jako całościowego systemu. Jednakże niezbędnym elementem tego układu są ludzie, którzy są odpowiedzialni za jego tworzenie, a także podtrzymują jego istnienie, zapewniając właściwy poziom spełnienia zadań, realizację przyjętych celów, u podstaw których znajdują się wartości przyjmowane przez organizację [15, s. 12].

Organizacja, jest to uporządkowany system celowych działań, który wykorzystuje wszystkie dostępne zasoby, w celu osiągnięcia zamierzonych celów. Przykładem może być drużyna koszykarska,

współpracują ze sobą, aby zdobyć w rozgrywkach mistrzostwo, zaś celem szkoły jest edukacja i wychowania młodego pokolenia. Podstawowym celem organizacji gospodarczych jest pomnażanie kapitału za pomocą rozwijania produkcji, czy świadczenie usług. W skład organizacji wchodzi różne elementy, podsystemy:

- ludzie (ich motywacje, postawy, kwalifikacje, przyzwyczajenia, umiejętności, energia, zdolność uczenia się, stosunki międzyludzkie, itp.)

- struktury formalne i nieformalne (zasady współdziałania, podziału pracy, obowiązków, władzy, informacji, itp.)

- zasoby materialne i niematerialne maszyny, budynki, technologie, kapitały, itp.)

- cele i zadania (strategiczne cele organizacji, zadania realizowane na poszczególnych stanowiskach pracy, itp.) [102, s. 18].

Obiektem badań teorii zarządzania jest zorganizowane działanie ludzi, a w szczególności to, które posiada formę organizacji. Właściwościami są następujące cechy:

- utworzenie przez ludzi, bądź przez członków założycieli albo na podstawie decyzji zewnętrznego organu założycielskiego,

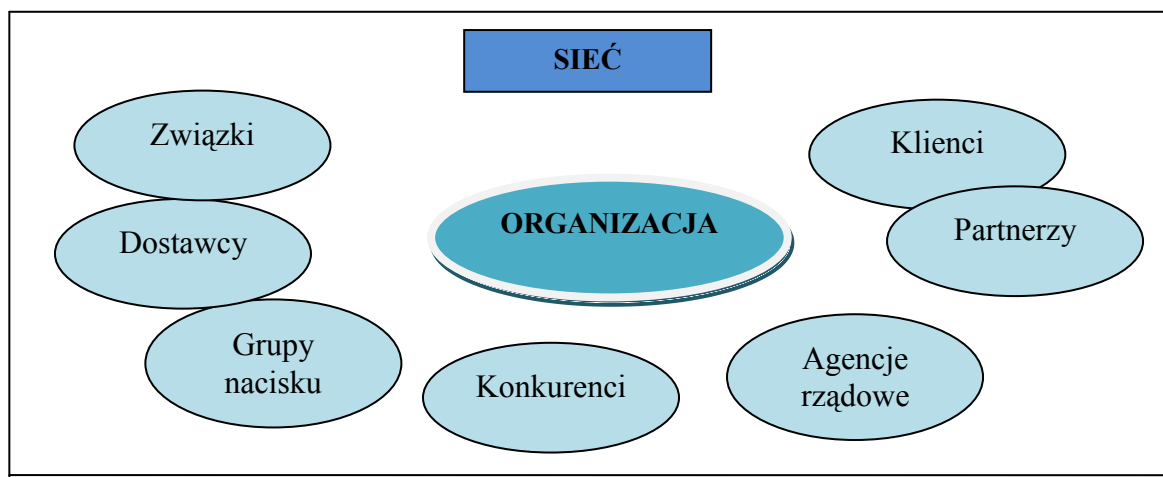
- celowe zorientowanie, czyli powołanie do realizacji celów swych uczestników oraz określonych w akcie założycielskim celów społecznych, realizowanie także misji społecznej, jaką jest wytwarzanie na rzecz otoczenia dóbr oraz usług materialnych, bądź usługi i wartości niematerialne,

- posiadanie wspólnego członu kierowniczego, czyli zarządu (systemu sterującego), koordynującego współdziałanie składników poprzez podejmowanie czynności, takich jak planistyczne, organizacyjne, motywacyjne, a także kontrolne dla zapewnienia sprawnej realizacji celów i maksymalizacji efektu synergetycznego, czyli organizacyjnego,

- połączenie ludzi, jako podstawowego czynnika twórczego z materialno-technicznymi, bądź rzeczowymi środkami działania, czyli systemami społeczno-technicznymi,

- ustrukturalizowanie, czyli posiadanie wewnętrznej struktury, która jest ukształtowana ze względu na cele oraz zadania, a także podział pracy, ról i funkcji organizacyjnych,
- zdolność do samoorganizacji, co ma celu zwiększenie swojej sprawności i stopnia uporządkowania,
- ekwiwalność, czyli zdolność do osiągania przyjętych tych samych celów końcowych, przy różnych warunkach początkowych, a także przy wykorzystaniu różnych środków.

Otoczenie organizacji to to, co znajduje się na zewnątrz niej, poza jej granicami i oddziałuje na nią. Najpowszechniej akceptowana typologia otoczenia organizacji obejmuje sieć współpracujących ze sobą organizacji, otoczenie ogólne, a także otoczenie międzynarodowe oraz globalne. Każda współczesna organizacja jest elementem wielu sieci powiązanych ze sobą współpracujących i konkurujących organizacji. Skład tych sieci przedstawia rysunek 1.1.[11, 34].



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [11, s. 35].

### ***Rysunek 1.1. Sieć współpracujących ze sobą organizacji***

Na przedstawionym powyżej Rysunku 1. w skład sieci wchodzi:

- 1) agencje rządowe, które odpowiadają za nadzór działalności organizacji,
- 2) związki zawodowe oraz profesjonalne grupujące pracowników i często wymagające od swoich członków przestrzegania norm w pełni profesjonalnego zachowania, przestrzegania reguł i etyki,
- 3) klienci, czyli osoby, które nabywają towar lub usługę,

4) dostawcy, czyli organizacje, które sprzedają innej organizacji dobra i usługi potrzebne dla jej dalszego funkcjonowania i rozwoju,

5) grupy nacisku, są to typowe dla społeczeństwa obywatelskiego zorganizowane grupy, których celem jest dążenie do przeforsowania ważnych dla siebie rozwiązań w sferze legislacji lub funkcjonowania jakiś organizacji,

6) konkurenci, czyli organizacje, które oferują te same produkty na tych samych rynkach, niekiedy będący zarazem partnerami,

7) partnerzy, czyli organizacje, z którymi realizuje się różnego rodzaju wspólne przedsięwzięcia [11, s. 34-35].

Otoczenie ogólne określa ogólne warunki funkcjonowania organizacji, stwarzając jej bariery, zagrożenia i szanse. W ramach otoczenia ogólnego wyróżnia się następujące sektory przedstawione w tabeli 1.1

*Tabela 1.1*

### **Sektor otoczenia ogólnego organizacji**

<b>Sektory</b>	
Sektor prawny	Sektor z którego pochodzą normy prawne, które regulują funkcjonowanie organizacji
Sektor środowiska fizycznego	Obejmuje on zarówno środowisko naturalne, w którym organizacja działa, zarówno jak i urbanistykę, architekturę, czy też system transportowy
Sektor środowiska ekonomicznego	Są to rynki, w których organizacja uczestniczy: wytwarzanych i nabywanych dóbr oraz usług, pracy i kapitału
Sektor środowiska technologicznego	Z tego sektora pochodzą wiedza i informacje na temat technologii, która jest stosowana w wytwarzaniu produktu oferowanego przez organizację
Sektor środowiska społecznego	Obejmuje on strukturę społeczną (zawodową, dochodową, wiekową, przestrzenną, itp.) oraz jej zmiany
Sektor środowiska politycznego	Jest źródłem zmian legislacyjnych oraz zmian polityki rządu istotnych z punktu widzenia funkcjonowania i rozwoju organizacji
Sektor środowiska kulturowego	Jest źródłem obowiązujących w niej norm i wartości, a także rytuałów i symboli

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [11, s. 36-37].

Współczesne pojęcie organizacja, etymologicznie i znaczeniowo, wywodzi się ze starożytnej greki i łaciny. Mianowicie słowa organon i organum oznaczały narzędzie, instrument, narząd stanowiący wyspecjalizowaną pod względem funkcji część większej całości. W skrócie można powiedzieć, iż organizacja to uporządkowany system celowych działań, który wykorzystuje wszystkie dostępne zasoby po to, aby osiągnąć założone wcześniej cele. Należy także dodać, iż organizacja często zamiennie nazywana jest instytucją. Projektowanie organizacji jest procesem ciągłym, ze względu na to, że otoczenie organizacji oraz reakcje strategiczne zmieniają się w czasie nieokreślonym.

## **1.2. Ewolucja teorii zarządzania**

Nauka organizacji i zarządzania zrodziła się na gruncie praktyki, a wyróżnia się charakterem interdyscyplinarnym, a przedmiotem jej zainteresowań są problemy nauk społecznych, ekonomicznych i politycznych. Poprzez ewolucję zarządzania, zaczynając od naukowej organizacji pracy ukształtowało się wiele kierunków oraz teorii różniących się między sobą sposobem patrzenia na rzeczywistość organizacyjną, rodzaj problemów, które były przedmiotem zainteresowań, a także również zbioru praw uogólnień, które są wynikiem badań i analiz. Każdy z nich utworzył właściwą dla siebie terminologię, zasady, prawa oraz metody składające się na paradygmat zarządzania organizacją, co w konsekwencji doprowadziło do powstania różnych ujęć, które są nazywane szkołami, kierunkami, czy też nurtami [15, s. 20].

Za prekursorów nauk zarządzania uważa się Sumerów, którzy około 3000 r. p.n.e. skodyfikowali regulacje prawne w zarządzaniu, natomiast do starożytnych prekursorów zarządzania można zaliczyć Sokratesa oraz Platona (IV i V w. p.n.e.). W Polsce za jednego z prekursorów nauk organizacji i zarządzania uznaje się A. Frycza-Modrzewskiego, który opisał model sprawnego zarządzania. Współczesne zaś badania dotyczące problematyki zarządzania

początek swój mają dopiero pod koniec XVIII w., w tym właśnie okresie powstały przedsiębiorstwa, których celem był wzrost ekspansji. Teoria zarządzania oraz jej rozwój mają zasadniczy wpływ na praktykę. Za hipotezę można uznać, iż w żadnej z dyscyplin naukowych nie ma na tyle ścisłych powiązań między teorią, a praktyką, jak w naukach zarządzania [45, s. 47].

Analiza wszystkich kierunków rozwoju nauk o zarządzaniu wskazuje na główne nurty, czyli szkoły zarządzania, a z których każda stara się sformułować zestaw założeń, który ma na celu pomagać skutecznie kierować organizacją, można wyróżnić takie szkoły jak:

1) szkoła klasyczna

Początki szkoły klasycznej to koniec XIX w. i początek XX w. w okresie rozwoju przemysłu oraz banków. Istniało wtedy bardzo duże zapotrzebowanie na metody, a także techniki zarządzania, które miały na celu umożliwianie osiągania największych zysków oraz rozwój istniejącej cywilizacji przemysłowej [45, s. 48].

Dla rozwoju ośrodka francuskiego największe znaczenie miały prace H. Fayola oraz H. Le Chateliera. Natomiast wśród Polaków należy wskazać na K. Adamieckiego oraz S. Bieńkowskiego. Wśród klasyków amerykańskich największa rola została przypisana F.W. Taylorowi oraz F.B. Gilbrethowi.

F. W. Taylor zaliczany jest do najwybitniejszych klasyków amerykańskiej nauki organizacji, w centrum jego zainteresowań znalazł się problem związany z wydajnością pracy, a czynniki, które wpływały na małą wydajność pracy wskazał na takie elementy, jak: niski poziom wynagrodzeń, który nie motywował pracowników, niewłaściwe metody pracy, niedostosowanie cech pracownika do wymogów stanowiska pracy oraz przekonanie, iż wzrost wydajności prowadzi do wzrostu bezrobocia. Taylor przeprowadził oraz sformułował na podstawie analiz podstawowe zasady, które się odnoszą się do sposobu postępowania:

- należy badać oraz precyzyjnie ustalać sposoby wykonywania każdej operacji produkcyjnej,
- wzorcowe sposoby wykonania powinny być poprzez szkolenie rozpowszechniane wśród wszystkich pracowników,

- koniecznością jest oddzielenie funkcji przygotowania pracy do funkcji wykonania pracy [61, 23].

Reprezentujący nurt klasyczny Polak, K. Adamiecki, był prekursorem współczesnej organizacji. W sferze jego zainteresowań były optymalizacja oraz teoria harmonizacji, a także podejście systemowe. W swoich pracach posługiwał się on metaforą kranów, w których porównywał do nich każdy element systemu wytwórczego, a także podkreślał, iż przedsiębiorstwo stanowi system kanałów, które są zaopatrzone w szereg kranów regulujących przepływ materiałów i surowców, wykorzystywanych do wytwarzania wyrobów, a od ich właściwego działania zależy poprawne funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa. Natomiast przedstawicielem nurtu humanizacyjnego w polskiej myśli organizatorskiej był S. Bieńkowski, który w swoich pracach podejmował problemy, które były związane z psychologicznym aspektem kierowania, jak i kształtowania struktur organizacyjnych. Opracował on charakterystyczne podejście, które polegało na kształtowaniu się struktur organizacyjnych było dotarcie do jej statyki dzięki analizie, a inaczej mówiąc, poprzez prawidłowe uszeregowanie komórek organizacyjnych, dzięki której można uzyskać poprzez analizę oraz odpowiednie uporządkowanie wszelkich przebiegów organizacyjnych. Jednakże racjonalna organizacja tych przebiegów opiera się na trzech podstawowych zasadach, tzw. triadzie, którymi są:

1. Prawo rozgraniczenia kompetencji, które wskazuje na konieczność określania uprawnień oraz różnych obowiązków dla wybranych szczebli kierowania, a także przyznanie swobody osobom z niższego szczebla kierowania.

2. Prawo wyjątku, które mówi o tym, iż zatwierdzanie poprzez wyższy szczebel podlegają te czynności niższych szczebli, które odbiegają od wszelkich zaleceń ramowych.

3. Prawo najkrótszej drogi, które mówi, iż każdy z aktów powinien przechodzić przez te punkty, poprzez które musi wybraną najkrótszą drogą [15, s. 28-29].

Reasumując, dorobek szkoły klasycznej należy zwrócić uwagę zarówno na istotne osiągnięcia, jak i pewne ograniczenia. Do

istotnych osiągnięć tej szkoły należy zaliczyć: zwrócenie uwagi na istnienie zasad, których poznanie i stosowanie może przyczynić się do poprawy efektywności działań organizacji oraz przyjęcie naukowego podejścia do organizowania wszelkiej działalności. Natomiast wśród ograniczeń należy wskazać na: przekonanie wielu przedstawicieli szkoły klasycznej, że efektywność jest uzależniona tylko od wyników rzeczowych i finansowych, przeświadczenie, iż istnieją uniwersalne reguły sprawdzające się w każdej sytuacji i w odniesieniu do każdego człowieka oraz, iż wzrost wydajności pracy, który będąc wynikiem daleko posuniętego podziału pracy nie zawsze pokrywał się ze wzrostem efektywności, biorąc pod uwagę koszty i jakość pracy. Jednakże najmniej klasycy wskazali na istotny problem, jakim jest konieczność doskonalenia organizacji, a także poszukiwanie optymalnych metod realizacji działań oraz doskonalenia struktur organizacyjnych [15, s. 30].

## 2) polska szkoła prakseologiczna

Prakseologiczny punkt widzenia pojawił się w nauce już w połowie XIX w., a w 1863 roku M. Martin nazwał tę dyscyplinę ponologią [107, s. 60].

Nazwa prakseologia pojawiła się pierwszy raz w pismach A. V. Espinasa z 1890 roku, gdzie zaproponował on stworzenie nauki, która miała zajmować się wszelkimi zasadami świadomego działania ludzkiego. W Polsce pierwsza prakseologiczna praca, to praca «Szkice praktyczne» T. Kotarbińskiego, które zostały ogłoszone w 1910 roku, zaś opublikowane w 1913 roku. Jednakże za fundamentalne dzieło T. Kotarbińskiego uznawana jest praca «Traktat o dobrej robocie», opublikowany w 1955 roku. W prakseologii na pierwszy plan wysuwają się problemy, które są związane z oceną sprawności działań oraz zalecenia, czy też dyrektywy prakseologiczne [15, s. 31].

T. Kotarbiński poprzez posługiwanie się terminem sprawność, rozpatruje ten termin w następujących kontekstach:

- sens uniwersalny, jest nazwą bardzo ogólną każdego z walorów praktycznych, czyli skuteczności, korzystności oraz ekonomiczności,
- znaczenie syntetyczne sprawność, jest to ogół walorów, razem wziętych, gdzie myślą przewodnią jest- działa się tym



sprawniej, w rozumieniu takim, że, im działanie jest bliższe posiadania w sobie wszelakich walorów dobrej roboty, w jak najwyższym wymiarze,

- sens manipulacyjny, gdzie sprawność odzwierciedla znaczenie zręczności w posługiwaniu się własnymi narządami i narzędziami, które stanowią ich przedłużenie [48, s. 127].

Prakseologia to nauka teoretyczna oraz uniwersalna, a obszarem jej zainteresowań jest ludzkie działanie w ujęciu sprawnościowym. Nauka ta poszukuje najszerzych uogólnień, które odnoszą się do wszelkich form świadomego oraz celowego działania, a także konstruuje i uzasadnia dyrektywy praktyczne, które dotyczą wzmaganie sprawności oraz unikania niesprawności w działaniu. Głównym zadaniem prakseologii jest uświadomienie, uzasadnienie oraz sformułowanie i systematyzacja zaleceń ogólnych i ostrzeżeń, które dotyczą sprawności działań [48, s. 18].

### 3) nurt behawioralny

Nurt ten wskazuje na złożony proces alokacji zasobów wewnątrz firmy, a najszerze znaczenie tej teorii zostało przedstawione przez R.H. Cyerta i J.G. Marcha, gdzie głównym założeniem jest separacja własności i kontroli. Teorie behawioralne odrzucają podejście normatywne i koncentrują się opisując to co jest w rzeczywistości oraz to, co stanowi obraz przedsiębiorstwa w obliczu różnych trudności oraz rozbieżności interesów.

Zasadnicze znaczenie dla tego nurtu miała także opracowana przez A. Masłowa koncepcja hierarchii potrzeb, która ujmuje podstawowe potrzeby człowieka w postaci zhierarchizowanego systemu, w którym zaspokojenie potrzeb niższego rzędu warunkuje rozwój oraz zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu. Opracowana przez Masłowa hierarchia potrzeb zwraca uwagę na następujące kategorie:

- potrzeby fizjologiczne, które decydują o pewnym standardzie życia,
- potrzeby bezpieczeństwa,
- potrzeby przynależności, czyli inaczej potrzeby społeczne,
- potrzeby uznania,
- potrzeby samorealizacji [15, s. 35-36].

Podsumowując dorobek tego nurtu, można go sprowadzić do zalecenia, iż badania powinny dotyczyć grup, a siła integracyjna w o największym stopniu zależy od wzajemnego zaufania, niżeli formalnego autorytetu oraz, że należy zwracać uwagę na odpowiedzialność w miejscu sformalizowanej kontroli [15, s. 37].

#### 4) nurt ilościowy

W początkowych okresach rozwoju teoria ilościowa zarządzania skupiała się przede wszystkim na równaniach oraz podobnych sposobach, które odzwierciedlały rzeczywistość. Formą zastosowania tej teorii zarządzania obecnie jest zarządzanie operacyjne, w mniejszym stopniu jest ono zmatematyzowane oraz mniej skomplikowane statystycznie. Techniki zarządzania operacyjnego, które zajmują się przede wszystkim na wspomaganiu organizacji w efektywnym wytwarzaniu produktów oraz usług, a techniki oraz wszystkie procedury stosowane są do celów operacji produkcyjnych, a także są pomocą we wszystkich dziedzinach. Podejście ilościowe dostarczyło menadżerom ogromną liczbę narzędzi oraz technik, które mają na celu podejmowanie decyzji oraz wpłynęło tym na lepsze zrozumienie procesów organizacyjnych [15, s. 39].

#### 5) szkoła systemowa

Podejście systemowe starało się zniwelować wszelkie niedostatki nurtów w zarządzaniu, było próbą integracji wszystkich szkół i nurtów. Teoria ta, identyfikuje organizację, jako system, czyli całość, która składa się z powiązanych elementów, a która pozostaje w różnego rodzaju interakcjach w otoczeniu. Podejścia systemowe są charakteryzowane następującymi zasadami:

- koncentracja na oddziaływaniu między elementami,
- podejście holistyczne,
- badanie efektów oddziaływań,
- wykorzystanie modeli oraz modelowania do podejmowania decyzji wraz z analizą działania organizacji,
- jednoczesne modyfikowanie różnych grup zmiennych,
- sprzężenie zwrotne,
- podejście interdyscyplinarne,

- koncentracja, która ma na celu określenie reguł działania, które mają na celu modyfikacja, bądź też tworzenie nowych systemów [15, s. 39-40].

Podjęcie systemowe wywarło bardzo duży wpływ na naukę zarządzania, a jego twórcy sformułowali wiele teoretycznych i praktycznych zaleceń, które wpłynęły w istotny sposób na zmianę paradygmatu zarządzania organizacją.

#### 6) podejście sytuacyjne

Podjęcie sytuacyjne, tak samo jak podejście systemowe stanowiło także próbę integracji wszystkich innych podejść do zarządzania. W tym podejściu przedstawiciele zwracali przede wszystkim uwagę na to, iż w nauce zarządzania nie istnieją metody oraz prawa, które zastosowane wszędzie i zawsze dają takie same efekty. W podejściu sytuacyjnym głównie relatywizm stanowił podstawę uznając podstawę, iż wartość poszczególnych praw oraz metod zarządzania jest uzależniona przede wszystkim od warunków w jakich zostaną one zastosowane, zatem zadaniem kierowników jest umiejętna ocena sytuacji oraz dobór środków i metod z bardzo dużego zbioru, które są w stanie określić aktualne realia, a w przyszłości przyniosą efekt [15, s. 42].

Oprócz cech charakterystycznych organizacji, również ważnym czynnikiem jest otoczenie, które wpływa na sposób jej funkcjonowania. R. A. Webber poprzez analizę szybkości, zakresu oraz stopnia zmian wskazał trzy rodzaje otoczenia:

- I. Otoczenie stałe, które cechuje się:
  - produkty i usługi nie ulegają zmianom,
  - brak nowości technicznych,
  - stałość stosunków pomiędzy kierownictwem, a pracownikami,
  - stały zbiór konkurentów oraz klientów wraz z nielicznymi nowo przybywającymi oraz ubywającymi;
- II. Otoczenie zmienne, charakteryzujące się:
  - ewolucyjnymi tendencjami zewnętrznymi,
  - stałą grupą konkurentów, a przy tym pojawianie się nowych,
  - umiarkowanymi zmianami usług, bądź wyrobów,
  - przewidywalnymi zmianami, jakie zachodzą w postępowaniu władz państwowych,

- umiarkowanymi i stopniowymi zmianami technicznymi;
- III. Otoczenie burzliwe, którego cechami charakterystycznymi są:
- zmieniający się układ konkurentów,
  - ciągłe zmiany wyrobów oraz usług,
  - gwałtowne zmiany w systemie wartości zachowań większych grup obywateli,
  - zasadnicze innowacje techniczne, które obejmują wprowadzenia radykalnie zmienionej technologii, w ten sposób, iż poprzednia staje się całkowicie przestarzała [103, s. 391-393].

Nurt sytuacyjny wywarł bardzo duży wpływ na takie otoczenia jak: style kierowania, motywowanie, czy też problem zachowań uczestników organizacji.

### 1.3. Zarządzanie w organizacji.

Termin zarządzanie (management) odnosi się do procesu doprowadzania do wykonania określonych rzeczy, zarówno sprawnie, jak i skutecznie, wspólnie z innymi ludźmi i poprzez nich [83, s. 32].

Istnieje wiele definicji pojęcia zarządzanie, które są przedstawione w tabeli 1.2.

*Tabela 1.2*

#### Definicje zarządzania

Definicja pojęcia zarządzanie	Autor
Zestaw działań (obejmujący oraz podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi oraz kontrolowanie), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, informacyjne i rzeczowe) i wykonywane są z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny [32, s. 6]	Griffin R. W., «Podstawy zarządzania organizacjami»
Zarządzanie polega na zapewnieniu warunków, aby organizacja działała zgodnie z wcześniejszymi założeniami, czyli realizowała swoją misję, a także osiągała zgodne z nią cele oraz zachowywała niezbędny poziom spójności, który umożliwia przetrwanie, czyli wyodrębnienie z otoczenia, jak i rozwój, czyli realizację misji i celów w przyszłości [51, s. 16]	Koźmiński A., «Zarządzanie od podstaw»

Działanie polegające na dysponowaniu zasobami; ponieważ do zasobów najważniejszych należą ludzie, zasobami również są pieniądze, a przez nie oddziałuje się na ludzi. Zarządzanie wiąże się z kierowaniem i bardzo często używa się łącznie terminów: organizacja i zarządzanie, kierowanie zarządzanie [79, s. 288]	Pszczołowski T., «Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji»
Istotą funkcji zarządzania, jako specyficznego rodzaju funkcji regulujących wykonywanego zbiorowo przez regulujące jednostki organizacyjne, jest szczególnie formułowanie celu działania, planowanie, czyli organizowanie struktur oraz kontrolowanie realizacji celów [107, s. 477]	Zieleniewski J., «Organizacja i zarządzanie»
Jest to działanie zmierzające do spowodowania funkcjonowania rzeczy, organizacji lub osób podległych, zgodnie z celami zarządzającego [27, s. 929]	Gliński B., «Mała encyklopedia ekonomiczna»
Sztuka łączenia różnych środków, którymi dysponuje przedsiębiorstwo, tak aby osiągnęło ono swoje wcześniej zamierzone cele z maksymalną skutecznością. Zarządzanie nie powinno być mylone z kierowaniem, które stanowi istotę decydowania. Mianowicie jest to zespół czynności zmierzających do osiągnięcia pozytywnych rezultatów finansowych przy końcu określonych okresów, wybór, podział i zastosowanie środków przedsiębiorstwa, zarówno jak i stosunki wszelkiego rodzaju, jakie może ono utrzymywać z innymi osobami prawnymi [10, s. 450]	Caude R., «Moles A., Methologie vers une science de l'action»
Zarządzanie to konstruowanie rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów: pomysłów, ludzi oraz relacji między nimi, instytucji formalno-prawnych, środków materialnych i pieniężnych, a także praw do dysponowania nimi [11, s. 56].	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wymienionej w tabeli literatury.

Pomimo różnej interpretacji pojęcia zarządzanie można wskazać na pewne charakterystyczne cechy. P. F, Drucker, w momencie definiowania zarządzania, wskazał, iż jest ono procesem , którego charakterystykę można zawrzeć w punktach, takich jak:

1. Zarządzanie dotyczy głównie ludzi. Biorąc pod uwagę fakt, iż najważniejszym zasobem każdej organizacji są ludzie, uwaga menadżerów powinna skupić się na, jak najlepszym zgodnym z interesami organizacji wykorzystaniu potencjału tkwiącego w jej

uczestnikach. Podsumowując, najważniejszym zadaniem menadżera w sferze kontaktów z podwładnymi jest umiejętność efektywnego zarządzania zespołem pracowników w relacjach formalnych i nieformalnych.

2. Zarządzanie jest osadzone głęboko w kulturze, czyli oznacza to konieczność brania pod uwagę uznawaną przez społeczność wartość, tworzących określoną normę zachowań.

3. Zarządzanie wymaga prostych i zrozumiałych zadań, celów, wartości i działań, które jednoczą wszystkich uczestników.

4. Zarządzanie powinno doprowadzić do tego, żeby organizacja była zdolna do nabywania wiedzy, a inaczej mówiąc do adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia.

5. Zarządzanie wymaga komunikowania się, czyli prawidłowego obiegu informacji wewnątrz organizacji, a także jej wymianę z otoczeniem.

6. Zarządzanie wymaga rozbudowanego systemu wskaźników, które pozwalają kontrolować, a także oceniać i poprawiać efektywność działania,

7. Zarządzanie wymaga być jednoznacznie zorientowane na najważniejszy i podstawowy rezultat, czyli zadowolenie klienta, co w warunkach wzrastającej konkurencji jest jednym ze sposobów na utrzymanie i zwiększenie udziału w rynku [15, s. 46-47].

Wyżej przedstawione ujęcia terminu zarządzanie, można wyodrębnić dwa podstawowe podejścia. Pierwszy to podejście instytucjonalne do zarządzania, gdzie uwaga skoncentrowana jest na grupie osób, której zostały powierzone uprawnienia do wydawania wszelkich poleceń w organizacji. Natomiast drugie podejście funkcjonalne, które określa wymienione działania, a które służą do kierowania procesami pracy oraz te czynności, które są niezbędne do realizacji zadań przedsiębiorstwa. W tym ujęciu zarządzanie jest także procesem realizowanym poprzez funkcje zarządzania oraz role kierownicze [15, s. 47].

T. J. Peters i R. H. Waterman chcąc przeprowadzili badania dotyczące problematyki doskonałego zarządzania. Badania doradców organizacji, którzy przeanalizowali sytuację w 43 amerykańskich

organizacjach, które od 20 lat nieprzerwanie osiągały zysk. Poprzez skuteczne reagowanie na potrzeby rynku, organizacje te stworzyły atmosferę pracy satysfakcjonującą pracowników. Organizacje te funkcjonują również na polskim rynku, między innymi: McDonald's, Kodak, IBM, Boeing. Poprzez swoje badania doradcy sformułowali osiem zasad, które charakteryzowały metody zarządzania w analizowanych organizacjach. Pośród tych zasad można wymienić:

1. Skłonność do działań: zrobić coś, cokolwiek, niż poddać zagadnienie kolejnym cyklom badań i analiz oraz sprawozdań komisji.

2. Być blisko klienta, zapoznanie się z jego preferencjami oraz zaspokojenie ich;

3. Autonomia i przedsiębiorczość, czyli podział koncernu na małe przedsiębiorstwa oraz zachęcenie ich, aby były samodzielne i konkurencyjne.

4. Wydajność, dzięki ludziom, czyli utworzenie u wszystkich pracowników świadomości, iż ich dobra praca ma wielkie znaczenie, a także, że będą mieli korzyści z wynikających sukcesów firmy.

5. Bezpośredni kontakt, a także motywacja przez wartość-kierownicy powinni być blisko podstawowej działalności organizacji.

6. Trzymanie się swojej specjalności.

7. Prosta struktura, niewiele szczebli zarządzania, a także niewielu ludzi na szczeblach zarządzania.

8. Jednoczesna swoboda i dyscyplina, tworzenie klimatu, a także tolerancja [45, s. 15].

## **1.4. Funkcje zarządzania**

Pojęcie funkcji zarządzania nie można jednoznacznie sprecyzować, istnieje wiele definicji tego pojęcia, jednakże w najszerszym tego słowa znaczeniu pojęcie funkcji, pochodzi z języka łacińskiego *functio*, co oznacza czynność, działanie, pracę, rolę, czy też stanowisko.

Jednakże H. Koontz i C. O'Donnell definiują pojęcie funkcji następująco: « jest to fragment działania wielopodmiotowego, który

skierowany jest na realizację celów pośrednich, czyli głównych środków do osiągnięcia końcowego celu tego działania. Jest to wynik określonej specjalizacji metodycznej, która odnosi się do techniki postępowania oraz stosowania aparatury...» [46, s. 442].

Najczęściej wymienianymi funkcjami zarządzania są:

1. PLANOWANIE, obejmuje definiowanie celów organizacji, określenie ogólnej strategii ich osiągania, a także opracowanie zwartej hierarchii planów, które służą do integracji i koordynacji działań. Stąd właśnie wynika wniosek, iż dotyczy ono celów, czyli co ma być zrobione i środków, czyli w jaki sposób ma być to zrobione [83, s. 131]. Planowanie jest projektowaniem przyszłości, jakiej pragniemy, a także skutecznych środków jej realizacji. Powszechnie przyjmuje się, iż proces planowania w swym zasięgu obejmuje dwa sprzężone ze sobą działania, jakimi są: wyznaczanie celów oraz sposoby jej realizacji i osiągnięcia. Jednakże cele planowania zależą od wielu czynników, a najważniejszym czynnikiem jest system zarządzania, czyli jak uważają ekonomiści zastosowana formuła zarządzania [45, s. 85].

W procesie planowania etap ustalania celów jest pierwszym etapem procedury działania, a przyjęcie określonych celów ma następujące konsekwencje:

- motywuje pracowników organizacji do pracy, w szczególności, gdy osiągnięcie celu może być nagrodzone,
- pozwala wszystkim na zrozumienie, jaki jest cel organizacji oraz dokąd zmierza, a także pozwala zrozumieć dlaczego osiągnięcie danego celu jest tak ważne,
- pozwala na stworzenie skutecznego mechanizmu oceny oraz kontroli, dzięki czemu przyszłe wyniki można oceniać na podstawie stopnia osiągnięcia wytyczonych obecnie celów,
- wpływa na proces planowania, zarówno w obecnym, jak i w przyszłym horyzoncie czasu [45, s. 84].

Zarządzanie przez cele (ZPC) można określić, jako proces wspólnego ustalania celów przez osoby kierujące oraz podwładnych. Stopień osiągnięcia celów powinien być głównym czynnikiem oceny



oraz nagradzania pracowników. Procedura ZPC składa się z następujących etapów: prace przygotowawcze, cele organizacji, analiza zadań kluczowych, analiza krytyczna, plany usprawnień dla organizacji i poszczególnych kierowników, realizacja zadań kluczowych i planów usprawnień, przegląd pracy i wyników organizacji, rozwój kadry organizacji oraz funkcjonowanie systemu [45, s, 90-91].

Planowanie w organizacji jest procesem decyzyjnym, którego zadaniem jest osiągnięcie wyznaczonych celów. Plany organizacji są powiązane z jej celami, a powiązane to ma charakter sprzężenia zwrotnego, a zakłócenia zaś powodują konieczność restrukturyzacji celów. Podobnie jest ze zmianą celów organizacji, które wywołują zmiany w jej planach. W zależności od kryterium podziału można rozróżnić rodzaje planów w organizacji:

- ze względu na szczebel zarządzania:
  - plany taktyczne,
  - plany strategiczne,
  - plany operacyjne;
- ze względu na problem:
  - plany marketingowe,
  - plany produkcyjne,
  - plany logistyczne;
- ze względu na horyzont czasu:
  - plany operatywne,
  - plany długookresowe,
  - plany średniookresowe,
  - plany krótkookresowe;
- ze względu na przeznaczenie:
  - plany wyrobienia nowego wyrobu, itp.

Plany, jakie dana organizacja opracowuje, wynikają z przyjętych celów, zaczynając od misji organizacji, która stanowi system wartości wspólnoty dla kierownictwa oraz wszystkich pracowników i wynikających z niej celów strategicznych, taktycznych i operacyjnych. Na proces organizacji bardzo duży wpływ ma otoczenie

organizacji. Wszystkie realne plany organizacji są wypadkową nie tylko aspiracji i możliwości organizacji, ale także warunków, jakie stwarza otoczenie zewnętrzne [15, s. 50].

2. ORGANIZOWANIE, jest kolejną po planowaniu czynnością występującą w łańcuchu zarządzania organizacją. Jest to jeden z procesów, czyli ciąg następujących po sobie celowo uzależnionych etapów. Podstawowym zadaniem procesu organizowania jest połączenie zadań, które są przedstawione w planie organizacji z potrzebnymi do realizacji zasobami kadrowymi, jak i rzeczowymi. Mając określony w planie cel lub wiązkę celów, osoba kierująca rozpoczyna działania, aby te cele w pełni osiągnąć. Działania, które zostały podjęte powinny pozwolić na najlepsze ich grupowanie oraz wykorzystanie zasobów organizacji. Takie właśnie działania nazywa się organizowaniem, natomiast system, który został utworzony do wykonania zaplanowanych celów określa się pojęciem organizacji [45, s. 109].

Treścią funkcji organizowania jest dobranie środków i warunków działania, a także ich uporządkowania w czasie i przestrzeni. Organizowanie jest czynnością, która polega na wprowadzeniu określonego ładu, czyli stanu, który jest pożądanym. Natomiast efektem czynności organizowania jest powstanie struktury, która umożliwia sprawne oraz skuteczne kierowanie organizacją. W procesie organizowania należy się kierować pewnymi zasadami, które pozwalają na stworzenie takiej struktury, która umożliwi realizację celów organizacji, a są nimi:

- Zasada podziału pracy według A. Smitha, która polega na podziale złożonych czynności na mniejsze elementy oraz powierzenie ich do wykonania odrębnemu stanowisku. Należy pamiętać, iż przy stosowaniu ich o racjonalnych granicach podziału pracy.

- Zasada harmonizacji, która została sformułowana przez K. Adamieckiego oraz odnosi się do dwóch podstawowych kwestii, jakimi są: harmonijne dobro elementów i zharmonizowanie przebiegu działań w czasie.

- Zasada specjalizacji, która mówi o grupowaniu stanowisk w procesie tworzenia struktury organizacyjnej według przyjętych

wcześniej kryteriów, takich jak podobieństwo realizowanych czynności, czy też przedmiot działalności.

- Zasada hierarchii oraz rozpiętości kierowania. Zasada hierarchii, która zakłada podział organizacji na szereg szczebli kierowania, które pozostają w hierarchicznej zależności od siebie oraz określają nadrzędność jednych komórek względem drugich. Natomiast rozpiętość kierowania wskazuje na liczbę stanowisk, jakimi w sposób prawidłowy i efektywny może kierować przełożony.

- Zasada najkrótszej drogi, która zwraca uwagę na konieczność ograniczenia drogi służbowej związanej z przepływem informacji oraz dokumentów.

- Zasada delegowania uprawnień, która mówi o tym, iż decyzje powinny być podejmowane w miejscu pojawienia się problemów, zaś w praktyce oznacza to konieczność znalezienia złotego środka pomiędzy decentralizacją, a centralizacją w zarządzaniu.

- Zasada równowagi zadań uprawnień i odpowiedzialności, która wskazuje na fakt, iż zaraz za delegowaniem zadań powinno iść delegowanie uprawnień do ich realizacji.

- Zasada wyjątku, która ściśle koresponduje z zasadą delegowania uprawnień oraz równowagi kompetencji i odpowiedzialności [15, s. 50-51].

Funkcja organizowania, jako jedna z czterech funkcji procesu zarządzania obejmuje między innymi:

- podział zadań całościowych na zadania oraz czynności szczegółowe,

- ustalenie niezbędnego zakresu pracy,
- łączenie stanowisk organizacyjnych w grupy,
- kontrola rozwiązań organizacyjnych oraz ich korygowanie, które ma na celu utrzymanie lub zwiększenie poziomu jej sprawności,
- ustalenie mechanizmów koordynacji części składowych danej organizacji.

Efektom organizowania jest powstanie struktury, czyli budowy wewnętrznej danej całości, zaś szczególnym rodzajem struktury jest struktura organizacyjna, która pozwala na sprawne realizowanie celów

danej organizacji, pod warunkiem, iż uwzględnia ona specyfikę właśnie tej organizacji, mając również na uwadze szereg uwarunkowań zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych [15, s. 51].

3. MOTYWOWANIE, jest to świadome i celowe oddziaływanie na postępowanie ludzi, poprzez zapewnienie im możliwości realizacji ich systemów wartości oraz oczekiwań, mające na celu wzrost efektywności produkcji. Motywacja polega na pobudzeniu pracowników do wykonania zadań w ramach określonej struktury organizacyjnej, która obejmuje wyjaśnienie celów i uzasadnień wynikających z nich zadań. Jej funkcją jest uruchamianie oraz organizowanie ludzkiego zachowania, które jest skierowane na osiągnięcie określonych celów [15, s. 51].

Motywowanie jest to takie oddziaływanie na ludzi, którzy są zaangażowani w osiąganie wcześniej założonych celów, aby poprzez zachowywanie się w określony sposób robili to efektywnie oraz skutecznie [45, s. 144].

Do obszarów motywowania można zaliczyć: rozwój przedsiębiorstwa, dochody pracowników, politykę personalną, bodźce psychologiczne, organizacje oraz zarządzanie przedsiębiorstwem, a także warunki środowiskowe pracy. Natomiast do najpopularniejszych środków motywowania zaliczyć należy: płace, awans oraz organizacje pracy.

Według J. Reykowskiego z bodźcem motywującym mamy do czynienia w momencie, gdy współdziałają ze sobą rodzaje współczynników, a jest ich trzy, takie jak:

- Wzbudzające stan napięcia wewnętrznego, czyli napięcia motywacyjnego. Są to czynniki, które aktywizują potrzeby materialne i własne, które wytwarzają zainteresowania, będące źródłem zadań, itp.
- Zaspakajające potrzeby, czy też stanowiące o realizacji zadań, czyli są zdolne do redukcji napięcia motywacyjnego.
- Wskazujące, iż człowiek jest w stanie, bądź sygnalizujące, co robić, aby podołać w osiągnięciu atrakcyjnych potrzeb, czyli mają wpływ na subiektywne prawdopodobieństwo w osiągnięciu oczekiwanego wyniku [81, s. 29-30].

Każda organizacja tworzy swój własny system motywacyjny, który jest zbudowany z dwóch części, takich jak:

I. zasad ogólnych – wynikają one z istniejących przepisów prawnych oraz praw postulowanych przez specjalistów nauk zarządzania;

II. specyficznych metod motywowania, które zostały przyjęte w danym przedsiębiorstwie oraz stanowią element kultury organizacyjnej [45, s. 144].

1) KONTROLOWANIE, jest ostatnim etapem cyklu działań osoby zarządzającej, zamyka on cykl zarządzania, a także przy tym inicjuje nowy. Polega ona na ustaleniu wyników oraz ocenie postępu działań, a rezultatem tego jest eliminowanie ewentualnych odchyień od stanu zadanego. Kontrola to działanie systematyczne, które polega na porównywaniu rzeczywistych wyników z wyznaczonymi standardami, czy też normami, a także ustaleniu odchyień oraz podjęciu działań, które mają na celu korygowanie, gdy zachodzi taka konieczność [59, s. 62].

Kontrolowanie, to inaczej obserwowanie postępów organizacji w osiągnięciu wyznaczonych celów. W momencie dążenia organizacji do wyznaczonych celów, kierownictwo ma na celu na bieżąco obserwować uzyskiwane postępy, po to aby zdobyć pewność, iż uzyskiwane wyniki pozwolą na dotarcie do punktu docelowego w wyznaczonym czasie [32, s. 11].

Proces kontroli zawiera się w czterech etapach:

I. ustalanie norm,

II. pomiar wyników,

III. porównanie wyników z normami,

IV. ocena wyników działań [15, s. 54].

Kontrola stanowi element działań, na podstawie informacji o normach oraz planach, a także monitoringu procesu podejmuje się decyzje interwencyjne. Podstawowym celem kontroli jest ustalenie, czy oraz w jakiej wielkości nastąpiły odchylenia od stanu pożądanego w realizacji zadań. Celem procesu kontroli jest zwiększenie sprawności działań organizacji przez usuwanie przyczyn, a także

źródeł nieprawidłowości oraz pobudzenie działań, które mają na celu naprawienie. Cel taki można osiągnąć poprzez następujące funkcje:

- funkcja ochronnej kontroli, która polega na zabezpieczeniu przed zmniejszeniem sprawności organizacji, które wyraża się w stratach materialnych oraz pozamaterialnych,
- funkcja kreatywna, która polega na pobudzeniu i inicjowaniu działań, które mają na celu zwiększenie sprawności funkcjonowania organizacji,
- funkcja informacyjna, która sygnalizuje stopień realizacji zadań, efektów, a także nieprawidłowości,
- funkcja profilaktyczna, przeprowadzana jest w celu unikania nieprawidłowości,
- funkcja korygująco-ochronna, która przywraca stan pożądany,
- funkcja kreatywna, jej celem jest skłanianie do osiągania lepszych wyników oraz rezultatów,
- funkcja instruktażowa, przeprowadzana jest aby wskazać, w jaki sposób eliminować odchylenia oraz podpowiadać nowe rozwiązania,
- funkcja pobudzająca, jej zadaniem jest wywołanie zamierzonych zmian w osobowości kontrolowanych [45, s. 180].

Kontrola, jest to proces monitorowania czynności, który służy do zapewnienia ich wykonywania zgodnie z planem oraz korygowania wszelkich istotnych odchyień. Istnieją trzy różne sposoby projektowania systemów kontroli, a są to systemy: rynkowy, biurokratyczny i klanowy, co przedstawia tabela 1.3.:

*Tabela 1.3*

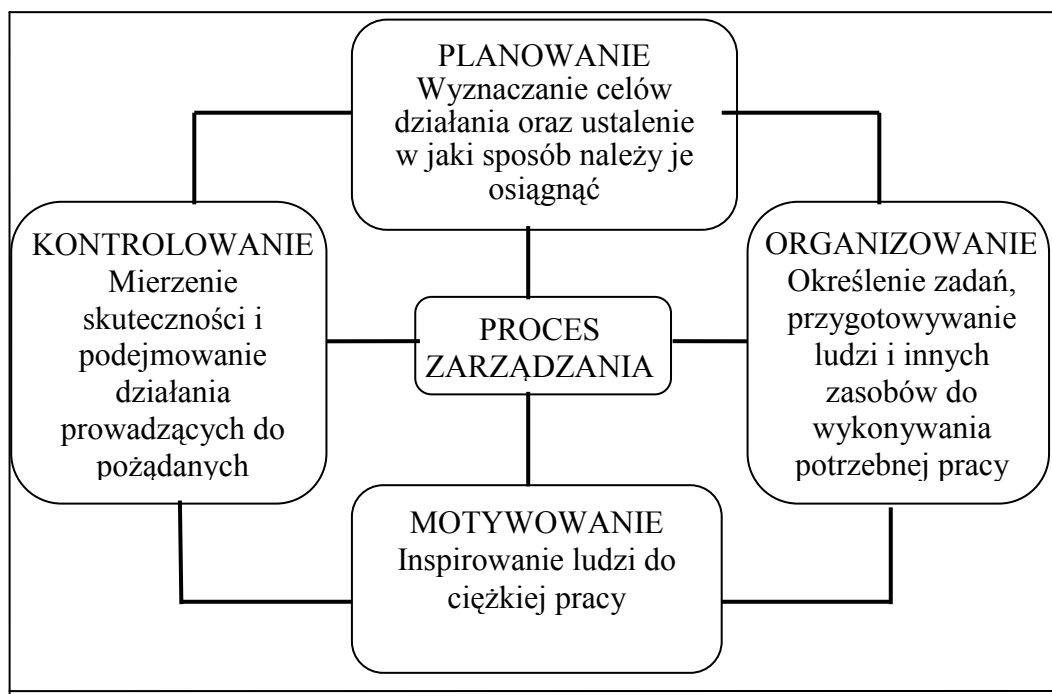
### **Rodzaje systemów kontroli**

<b>RODZAJE KONTROLI</b>	<b>CECHY</b>
<b>Rynkowa</b>	Wykorzystywane są zewnętrzne mechanizmy rynkowe, czyli konkurencja cenowa, bądź względny udział w rynku, który ma na celu ustalenie standardów. Jest stosowana przez organizacje, które mają wyraźnie określone, odrębne wyroby, czy też usługi, które mają do czynienia z dużą konkurencją na rynku.

<b>Biurokratyczna</b>	Kładziony jest nacisk na autorytet formalny oraz wykorzystuje mechanizmy hierarchiczne, czyli reguły, przepisy, standaryzacje czynności, zasady postępowania, zdefiniowane opisy pracy i budżety, które mają na celu zapewnienie odpowiednich zachowań pracowników oraz spełnienia przez nich standardów efektywności.
<b>Klanowa</b>	Odpowiada za sterowanie zachowań pracowników przy pomocy wspólnych: norm, wartości, rytuałów, tradycji, przekonań oraz innych aspektów kultury danej organizacji. Jest najczęściej stosowany w organizacjach, w których znajdują się zespoły, a także w których technika szybko ulega zmianom.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [83]

Rysunek 1.2. przedstawia cztery podstawowe funkcje zarządzania, takie jak: planowanie, organizowanie, motywowanie oraz kontrola.



**Rysunek 1.2. Cztery funkcje zarządzania.**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [83]

## 1.5. Pojęcie menadżera

Najwcześniejszą formą kierowania ludźmi było zatrudnienie innych, ze względu na to, by pracowali dla pana, bardzo często w roli

niewolnika. Relacje, jakie istniały między zatrudniającym, a zatrudnionym była bardzo prosta, mianowicie, jeżeli podwładny nie pracował, nie otrzymywał jedzenia. Tak jasna i bezwzględna relacja, między kierującymi, a kierowanymi do dziś wywołuje uśmiech na twarzy niektórym szefom [56, s. 59].

Budując piramidy Faraon musiał zatrudnić osoby do kierowania wysiłkiem innych ludzi, jednakże kierownicy zatrudniani przez faraonów odgrywali rolę mistrzów i dozorców, a ich podwładni odgrywali rolę służących oraz niewolników.

W Wielkiej Brytanii niewolnictwo zostało zakazane w 1833 roku, jednak pracownicy zaczęli nabywanie własnych praw w roku 1872 i pracodawcy musieli zmienić w stosunku do nich swoją postawę. Należy dodać, iż już w roku 1776 ekonomista A. Smith napisał, iż bogactwo jest efektem pracy, która mogła być bardziej efektywna dzięki specjalizacji. R. Owen w roku 1813 stworzył fabrykę bawełny, w której to właśnie zadbał o warunki pracy swoich robotników. W następnej kolejności został on naśladowany poprzez innych właścicieli, wychodząc z założenia i stwierdzając, iż ludzie pracują lepiej w momencie, gdy stwarza się im lepsze warunki do pracy i życia. Jednakże dopiero w latach drugiej wojny światowej pracodawcy zaczęli się zastanawiać, w jaki sposób nowoczesnie kierować pracownikami, opisali to głównie A. Maslow, D. McGregor oraz F. Herzberg, którzy są źródłem inspiracji dla dzisiejszych twórców technik zarządzania [56, s. 59].

Ze względu na ciągłe przemiany gospodarcze, w organizacjach potrzeba dobrych menadżerów. To oni właśnie wprowadzają nowe innowacje, a także nadają zasobom nowe możliwości, a dzięki innowacjom menadżerowie kreują siłę nabywczą, która zarazem stanowi największy zasób w gospodarce [18, 39].

Konieczność pojawienia się przedsiębiorczego menadżera jest efektem zmian, które zachodzą w otoczeniu. Ich bardzo silny wpływ na działalność organizacji, skutkuje pojawieniem się trudności, które w danej firmie muszą przezwyciężać. Zaostrzona walka z konkurencją zmusza organizacje do poszukiwania przewag, które są



konkurencyjne, a co zarazem wymaga podejmowania działań przedsiębiorczych, a ich rola i znaczenie nieustannie rośnie [3, s. 18].

W procesie zarządzania menadżer jest osobą odpowiedzialną osobą za realizację działań podległych mu osób oraz działu. Współczesny menadżer posiada wiele imion: motywator, inspirator, lider, koordynator, strateg, czy też kierownik.

Menadżer (ang. manager), to osoba, która jest odpowiedzialna za realizowanie procesu zarządzania, takiego jak planowanie, organizowanie, motywowanie oraz kontrola.

Często używanym terminem, które zastępuje pojęcie «kierownik», jest określenie «menadżer», które lepiej oddaje specyfikę zarządzania w nowoczesnych organizacjach biznesowych. W języku angielskim słowo manager oznacza, między innymi: kierownika, administratora, dyrektora, a także zarządcę. W języku polskim zaś słowo to jest najczęściej dwuczłonowe, a drugi człon precyzuje, w jakim zakresie osoba będąca menadżerem kieruje organizacją, przykładem może być: dyrektor ekonomiczny, bądź kierownik produkcji. Osoba zarządzająca jest zwierzchnikiem danego zespołu ludzi, a jego rola polega na osiąganiu celów, które wcześniej zostały wyznaczone danemu zespołowi [45, s. 19].

Menadżer, to także osoba, która podejmuje decyzje, jednakże najczęściej używa się ten wyraz w celu określenia osoby, która jest zatrudniona w różnych organizacjach, bądź przedsiębiorstwach i realizuje lub uczestniczy w procesie zarządzania.

Ze względu na ciągłe przemiany gospodarcze, w organizacjach potrzeba dobrych menadżerów. To oni właśnie wprowadzają nowe innowacje, a także nadają zasobom nowe możliwości, a dzięki innowacjom menadżerowie kreują siłę nabywczą, która zarazem stanowi największy zasób w gospodarce [18, s. 39].

Menadżer wnosi swój wkład w finalne rezultaty organizacji oraz bierze za nie odpowiedzialność. Podejmując się takiego stanowiska powinien maksymalnie się angażować. Mając swój zespół, kierując pracą innych i także ponoszą za nią pełną odpowiedzialność. Ich celem jest rozwijanie umiejętności pracowników oraz udzielanie im odpowiednich wskazówek.

Menadżer to osoba, która zarządza oraz odpowiada za proces zarządzania w oparciu o autorytet formalny. Jednakże wspólną cechą wszystkich menadżerów jest to, iż zarządzają. Zgodnie z klasyczną teorią zarządzania rozróżniamy cztery podstawowe funkcje zarządzania, co przedstawia tabela 1.4.:

*Tabela 1.4*

### **Podstawowe funkcje zarządzania menadżera**

<b>FUNKCJA</b>	<b>OPIS</b>
<b>Planowanie</b>	Określanie celów działania oraz optymalnych sposobów ich osiągnięcia
<b>Organizowanie</b>	Wykorzystywanie wszystkich dostępnych zasobów, tj. ludzkich, rzeczowych, finansowych czy też informacyjnych do realizacji celów
<b>Motywowanie</b>	Mobilizacja personelu realizacji celów
<b>Kontrolowanie</b>	Weryfikowanie realizowanych celów, a także ewentualna korekta oraz sprawdzenie efektywności działania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [83].

Zarządzanie ma służyć do realizacji podstawowych celów działalności przy zachowaniu zasad racjonalnego gospodarowania, a zarządzającym jest osoba kierująca określonym rodzajem działalności. Dobry kierownik powinien posiadać umiejętności merytoryczne- analityczno- diagnostyczne i prognostyczne- decyzyjne- powinny pozwolić na budowę nowatorskiej wizji przedsiębiorstwa oraz przełożyć wizję na strategię, a także wdrożyć plan działania do systemu operacyjnego zarządzania [66, s. 7-8].

## **1.6. Rola i funkcje menadżera**

Menadżer to osoba, która jest zatrudniona na stanowisku kierowniczym oraz jest osobą, która posiada wielostronną wiedzę, a także umiejętności, które są niezbędne do kierowania ludźmi i zarządzania organizacjami w warunkach niepewności oraz stałej zmienności otoczenia, w którym dana organizacja działa. Menadżer to osoba dynamiczna i jest często ożywym elementem w każdym przedsiębiorstwie, a bez jego obecności w postaci przywództwa środki

produkcji pozostają środkami i nie staną się nigdy produkcją. Przywództwo menadżera polega przede wszystkim na określeniu celów, misji, strategii działania oraz inspirowaniu oraz koordynowaniu działań.

Menadżer powinien posiadać umiejętności oraz pewne, określone cechy osobowości, a przede wszystkim: innowacyjność, przedsiębiorczość, otwartość umysłu, umiejętność dostrzegania okazji, skłonność do uzasadnionego ryzyka, szybkość przystosowania się do zmian, wytrwałość, zdolność do rozumienia innych, współdziałanie oraz konsekwentność w dążeniu do celu.

Praca menadżera polega na wykonywaniu ważnych i odpowiedzialnych zadań, które zostały powierzone mu przez firmę w której pracuje. Jego praca polega także w uczestniczeniu w różnego rodzaju odprawach, naradach i konferencjach, które są organizowane przez własną firmę, czy też podległe jej zakłady, a także przez inne instytucje i stowarzyszenia. Wygłasza również referaty lub zabiera głosy w dyskusji. Jednakże główne zadania menadżera są skoncentrowane są wokół problemów, które dotyczą wymiany handlowej, prowadzi on rozmowy z handlowcami, którzy odwiedzają nasz kraj jako reprezentanci zagranicznych firm, kontaktuje się również z delegatami obcych przedstawicielstw handlowych, które działają stale na terenie naszego kraju, uczestniczy w wystawach, targach oraz innych przedsięwzięciach, które są organizowane przez instytucje krajowe i zagraniczne. Praca menadżera polega także nabraniu udziału w delegacjach zagranicznych w celu przeprowadzenia negocjacji, rozmów sondażowych lub zawarcia umowy. Przygotowuje on program pobytu dla delegacji, które przyjeżdżają do naszego kraju i uczestniczy w jego realizacji [76, s. 5-6].

Należy także zwrócić uwagę na kilka cech menadżera, pomijając przy tym różne klasyfikacje oraz można stwierdzić, iż dobry menadżer to osoba, która posiada następujące walory:

- zdolności organizatorskie,
- ponadprzeciętna inteligencja,
- uczciwość i pracowitość,

- wysoki stopień fachowości (wykształcenie oraz doświadczenie zawodowe),
- obiektywizm, rozwaga oraz odpowiedzialność i troska o wspólne interesy,
- wysoki stopień kultury osobistej (zasady etyki oraz odpowiednie maniery towarzyskie),
- skuteczność oraz efektywność w działaniu (bazowanie na motywacji, przewidywalność oraz umiejętność podejmowania decyzji),
- umiejętność komunikowania się,
- kreatywność (aspiracje oraz wizja rozwoju) [66, s. 8].

Wszystkie z powyżej wymienionych oraz przedstawionych pożądanых zalet ma źródło w cechach charakteru, wrodzonej inteligencji czy też nabytej wiedzy, te trzy elementy powinny się ze sobą łączyć, ze względu na to iż ich wypadkową jest określony stopień kultury osobistej. Wynika z tego, że dobry menadżer powinien charakteryzować się wysokim poziomem intelektualnym, wysokimi kwalifikacjami zawodowymi, czy też wysokim stopniem kultury osobiste [66, s. 8].

Menadżer to osoba, która nie tylko wydaje rozkazy, ale to ktoś, kto powinien umieć sprawiać, by innym się chciało. Musi umieć zachęcać, a nie tylko zmuszać do osiągnięcia różnych celów oraz wykonywania stawianych podwładnym zadań, co oznacza, że powinien być ludzki dla tych osób. Funkcja menadżera wymaga bycia stanowczym i konsekwentnym a jego rolą jest również krytykowanie, a w niektórych momentach nawet i karanie podwładnych. Co więcej, menadżer nie tylko przyjmuje ludzi do pracy, ale również ich zwalnia, jeżeli istnieje taka konieczność, poprzez co wymaga pewnej odporności psychologicznej oraz oddzielenia spraw ludzkich od spraw zawodowych, emocji od kwestii merytorycznych [92, s. 108].

Kierowanie wymaga nie tylko posiadania pewnych predyspozycji, wymaga także szczególnego rodzaju wiedzy. Osoby, które pełnią w firmach funkcje kierownicze powinny mieć wiedzę, która wykracza poza swój fach, specjalność, a także dziedzinę.

Powinny one mieć także ogólne pojęcie o funkcjonowaniu firmy, jako całości a także o istocie ważnych z punktu widzenia owej firmy aspektów działania, dotyczy to w szczególności sposób menadżerów personalnych. Aby dobrze sprawować swoje funkcje muszą oni rozumieć oprócz własnej dziedziny także istotę innych pionów firmy, takich jak finansowa, handlowa, produkcyjna, administracyjna, a także kontrola jakości. Uczestniczą w rekrutacji pracowników dla tych pionów, opracowują systemy ocen, czy też wynagrodzeń, planują ścieżki kariery oraz układają dla nich plany szkoleniowe. Widać zatem, iż menadżer musi być osobą wszechstronną i wszechstronna powinna być też jego wiedza zawodowa (niekoniecznie musi być dogłębna, ale powinna być szeroka i powinien on wiedzieć przynajmniej trochę o każdym z tych ważnych aspektów funkcjonowania firmy, w której to właśnie on odpowiada za kwestie które są związane z zarządzaniem personelem). Umiejętne pełnienie funkcji kierowniczych polega na:

- umiejętność rozpoznawania i ocenianie cech i możliwości,
- umiejętność sprawiania, by podwładni chcieli się angażować,
- umiejętność dostosowania osoby do przypadającej na nią części zadania,
- umiejętność kontrolowania, oceniania i doceniania,
- umiejętność z odpowiednią wrażliwością reagowania wobec personelu na kryzysy, zmiany, rozwój i zdarzenia zewnętrzne,
- umiejętność robienia wyżej wymienionych rzeczy skutecznie w dłuższej perspektywie czasowej [92, s. 108-109].

Najlepsze są modele kierowania, które nadają się do bezpośredniego zastosowania – model V. Vrooma – P. W. Yettona, 1973, który wskazuje badaczom, ale przede wszystkim praktykom konkretne umiejętności, na przykład prowadzenie dyskusji grupowej. Modele te najczęściej dotyczą funkcji, która umożliwia menadżerowi podjęcie decyzji, co do wariantu uczestnictwa dając zespołowi podwładnych możliwość, aby współdecydować lub też rezerwować prawo decydowania dla menadżera. Jednakże niektórzy badacze uważają, iż wspomniane modele nie są satysfakcjonujące, ze względu

na to, że dotyczą tylko wybranego wycinka pracy kierowniczej, czyli wyboru przez kierownika wariantu uczestnictwa. Jednak są ważne gdyż dotyczą procesów podejmowania decyzji, a w zespole stanowią istotny element jego działania. Podobnie również przedstawia się rzecz w odniesieniu do modelu cech oraz zachowań kierowniczych. W momencie gdy pojawia się koncepcja sytuacyjna zaczęto te modele krytykować i wskazywać na ich jednostronność, niejednoznaczność oraz koniunkturalizm, czyli twierdzono, że poszukiwanie cech efektywnych menadżerów jest tylko wyrazem potrzeby czasu, ponieważ jeżeli dana jednostka nie może zaspokoić potrzeb społecznych, wychodzili z założenia, że zapewne znajdzie się inna która lepiej wykona swoje zadania. Jednakże praktyka i różne dowody empiryczne wskazują, iż efektywni menadżerowie różnią się od menadżerów nieefektywnych, ale również od pozostałych członków zespołu pod względem pewnych cech [56, s. 91-92].

Model asertywno- responsywnego kierowania został zbadany przez J. Mączyńskiego (1987), w którym kierowanie stanowi dwustronny proces wywierania wpływu. Wyróżnił on cztery kategorie zachowań kierowniczych:

1) asertywne, które wyróżnia tendencja do osiągnięcia celów menadżera bez obniżania wartości oraz znaczenia celów podwładnego,

2) responsywne które wyróżnia ujawnianie szacunku oraz zrozumienia dla podwładnych, a także modyfikacja własnego zachowania i tendencja do brania pod uwagę ich celów bez obniżania wartości celów osoby kierującej,

3) agresywne, które wyróżnia osiągnięcie własnych celów osoby kierującej poprzez zmniejszanie wartości i znaczenia celów podwładnego,

4) nieasertywne, które wyróżnia całkowite ukierunkowanie osoby kierującej na osiągnięcie celów podwładnego w sposób zmniejszający wartości i znaczenie celów menadżera [56, s. 92].

M. Adamiec oraz B. Kozusznik, jako psychologowie od lat prowadzący badania diagnostyczne kadry kierowniczej i menadżerskiej odpowiedzieli na pytanie, jakie właściwości psychologiczne sprzyjają

sukcesowi pracownika w roli menadżera. Refleksje tych autorów są oparte na wynikach wielu badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach w Polsce. Chcieli oni uchwycić specyfikę pracy menadżerów w okresie gwałtownej transformacji ustrojowo-prawnej oraz ekonomicznej, a również charakterystycznych w tym czasie zjawisk. Swoje wyniki ujęli w skonstruowanym modelu efektywnego kierowania. W modelu tym, który jest wynikiem wielu setek indywidualnych diagnoz kierowniczych w różnych organizacjach, od małych i średnich firm do dużych zakładów pracy, wyróżnia się sześć podstawowych cech, które są warunkiem skutecznego działania kierowniczego w różnych okolicznościach oraz typach firm, czy też instytucji, co przedstawia tabela 1.5.:

*Tabela 1.5*

### **Podstawowe cechy skutecznego działania kierowniczego**

<b>CECHA</b>	<b>CHARAKTERYSTYKA</b>
<b>Asertywność</b>	Elementarne poczucie pewności siebie oraz przekonanie o własnej słuszności, dzięki czemu pozwala to występować w obronie tej racji, pokonywać opory społeczne, a także osiągać własne cele w równych środowiskach społecznych
<b>Motywacja</b>	Jest także elementarną cechą, która wskazuje na umiejętność ukierunkowania własnej energii na określone cele oraz traktowanie tej energii jako własnej, wynikającej ze swojej tożsamości, czyli z bycia sobą. Doświadczenie dążenia do celów zawodowych jako swoich autentycznych, a także pewna minimalna siła tych dążeń
<b>Twórczość</b>	Jest to umiejętność skutecznego wykonywania zadań, które realizuje się pierwszy raz, a także poszukiwanie rozwiązań oraz sposobów działania niekonwencjonalnych, projektowanych oraz wypróbowanych, a nie powielanych, dążenie do wymyślania nowych idei, strategicznego planowania, a także trafna antycypacja przyszłości
<b>Krytycyzm</b>	Jest to umiejętność zachowania dystansu i ewentualnego odrzucenia swoich własnych projektów oraz idei w konfrontacji z realiami oraz argumentami. Zupełny brak krytycyzmu wobec dużej asertywności prowadzi zarówno do utraty możliwości samokontroli, a także liczenia się z rzeczywistością, która wyraźnie ogranicza działania kierownicze, tak jak i kształtuje szefa zarozumialca, który nigdy nie dopuści do siebie myśli, że może również się mylić

<b>Ekstrawersja</b>	Jest rozumiana raczej, jako intuicyjnie niż na podstawie konkretnych koncepcji psychologicznych, jako ogólne zwracanie się za zewnątrz, zainteresowanie światem zewnętrznym oraz lokowanie w nim swoich własnych celów, a także skupianie się na konkretnych działaniach i efektach
<b>Brak zniekształceń patologicznych</b>	W najprostszy sposób można go określić, jako nieobecność różnych patologii, dewiacji, czy też niekorzystnych, a zarazem silnych psychicznych cech, które mogą potencjalnie zakłócać osiąganie celów działań kierowniczych. Czyli chodzi szczególnie o brak zakłóceń w funkcjonowaniu społecznym, przykładem może być agresywność, czy też lęk przed ludźmi

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [56].

Menadżer jest osobą, która jest odpowiedzialna za realizację działań podległych mu osób i działu. Wraz ze zmieniającym się biznesem, również zmienia się rola menadżera. Wymogi które stawia się osobom z kadry zarządzającej nie są łatwe do spełnienia, z tego powodu rozwój kompetencji kierowniczych, to fundament na którym każdy menadżer powinien budować swoją karierę. Podstawowymi umiejętnościami, które są związane z kompetencjami kierowniczymi to:

1) Zarządzanie sobą w czasie:

Aby zarządzać pracą innych, sami musimy być zorganizowani i w pełni rozumieć naturę efektywnej pracy, dzięki czemu ograniczamy w ten sposób brak skuteczności swojej, czy też pracowników, jak i również zjawiska pracoholizmu oraz wypalania zawodowego. Jednak ważna jest także znajomość metod stawiania celów oraz wyznaczania drogi do jej realizacji.

2) Posiadanie wizji oraz strategii jej urzeczywistnienia

Różne przykłady ludzi sukcesu oraz skutecznych menadżerów pokazują, iż najefektywniejsi z nich posiadają wizję przyszłości oraz siłę do tego by ją realizować, lecz przede wszystkim pozwala to na inspirowanie innych do osiągnięcia celów.

3) Rekrutacja i de- rekrutacja pracowników

Menadżera który jest dobry i skuteczny można poznać po jego podejściu do procesu rekrutacji i de- rekrutacji pracowników,



ponieważ deleguje w tym zakresie niewiele oraz zawsze ma ostateczne słowo, jednakże rzadko popełnia błędy w polityce personalnej.

#### 4) Wdrożenie i adaptacja nowego członka załogi

W pierwszym etapie pracy brak profesjonalnego podejścia do pracownika skutkuje pozostawieniem go samemu sobie, co spowoduje, iż jego potencjał będzie wykorzystany w późniejszym terminie lub wcale. Natomiast na menadżera czekać będzie kolejna rekrutacja ponieważ nowa osoba z jakiegoś powodu się nie sprawdziła.

#### 5) Przekazywanie informacji

Menadżer powinien jasno i wyraźnie, a także jednoznacznie komunikować swoje zadania, opinie czy też decyzje ponieważ umiejętność komunikowania się jest fundamentem efektywnej pracy. Menadżer powinien dbać o przepływ informacji, usuwanie barier komunikacyjnych oraz udrażnianie kanałów komunikacyjnych. Tworzenie takiej spójnej strategii komunikacyjnej dzięki której ograniczy występowanie kryzysów, podwójnej pracy, pojawienia się plotek, sprawi, iż jego zespół będzie działał efektywnie i realizował wyznaczony cel.

#### 6) Słuchanie pracowników

Menadżer powinien posiadać umiejętność słuchania ponieważ określa to jego skuteczność. Poprzez to pomoże pracownikowi radzić sobie z trudnymi emocjami, a także będzie w stanie wdrożyć pomysły pracowników oraz motywować ich do lepszej pracy, wzmacniając przy tym poczucie wartości załogi pracowniczej.

#### 7) Delegowanie zadań pracownikom

Poprzez umiejętne przekazywanie pracownikom zadań do wykonania, branie za nie odpowiedzialności oraz uprawnienia związane z ich realizacją. Ważną cechą jest delegowanie zadania w taki sposób, żeby zmotywować członków zespołu, skutecznie rozwijać ich kompetencje, a sam jako menadżer będzie miał czas na realizację kolejnych celów.

#### 8) Motywowanie pracowników

Menadżer powinien umiejętnie integrować ludzi wokół celów oraz zadań, a także stymulować ich zaangażowanie. Dzięki temu

wyzwała w ten sposób inicjatyw, energię oraz potencję pracowników od odpowiedzialności i samodzielnego podejmowania się zadań, które są zgodne z jego wizją. Wykorzystywanie każdej sposobności do pozytywnego wzmocnienia pracowników czyli nagradzanie, a w mniejszym stopniu karanie.

#### 9) Wyznaczanie celów pracownikom

Menadżer powinien wyznaczać motywujące oraz adekwatne cele sobie, jak i pracownikom, które mają na celu poprawę jakości podejmowanych działań, która jest kompetencją nie do przecenienia. W ten sposób menadżer może przybliżyć zespół do realizacji wymagań, które zostały wcześniej wyznaczone, a przy tym wpływając motywująco na atmosferę w zespole.

#### 10) Rozwój i ocena pracowników

Menadżer wykorzystuje wiele narzędzi, które mają na celu rozwijanie i ocenę postępów swoich podwładnych, między innymi poprzez szkolenia na miejscu pracy, czy też szkolenia poza miejscem pracy, dzielenie się najlepszymi praktykami, mentoring, e-learning, przygotowywanie ich do awansu oraz rozszerzanie zakresu kompetencji. A sama ocena postępów, które pracownik dokonuje, sprawiedliwa i dogodna ocena pracy oraz zdobywanie wcześniej określonych pomaga pracownikom dawać z siebie jeszcze więcej.

Niezależnie od tego, czy niektórzy ludzie rodzą się, czy zostają przywódcami, różnią się od pozostałych osób mając w sobie jakąś cechę charakteru, w odróżnieniu od tych, którzy tej cechy nie mają. Te cechy, to cechy przywódcy, takie jak determinacja, znajomość branży, uczciwość, pewność siebie, pragnienie bycia przywódcą, wysoka inteligencja. Przywództwo oznacza także możliwość identyfikacji z osobowością przywódcy, a także akceptacją jego postaw. Wśród różnego typu przywództw można wyróżnić kilka typów przywódców:

- kreator, to osoba która jest zainspirowana oryginalną ideą oraz ma osobistą wolę wcielania jej w życie, podejście to również cechuje liderów nowych organizacji, ale również aktywności w już istniejącej,
- agitator, to osoba która przewiduje z wyobraźnią, która także znajduje oraz wykorzystuje pomysły innych, a także wciela je w

życie, podejście to cechuje liderów nowych organizacji oraz twórców potrzeb innowacyjnych na rynku,

- idealista, to osoba która jest perfekcjonistą, którego wizja musi do kogoś apelować, wymaga się od niego podejścia mądrości politycznej i pragmatycznego, a celem jej jest ożywić wizję i być liderem, podejście to cechuje liderów misjonarskich organizacji,

- majsterkowicz, to osoba która jest bardziej przenikliwa, niżeli twórcza, jest ona strategiem, promotorem, który dobrze współpracuje z innymi ludźmi i potrafi natchnąć swoją wizją organizację,

- wróżbita, to osoba która jest oryginalnym myślicielem, jak kreator oraz przenikliwa jak majsterkowicz, ale jej wizja nie jest zogniskowana na produkcje, lecz na procesie, podejście to cechuje przede wszystkim budownicze organizacje oraz nowe funkcjonalności zasobów [28, s. 180-181].

## **1.7. Efektywność oraz style kierowania zespołu pracowniczego**

Dla każdego przedsiębiorstwa istnieje zestaw czynności, które powinny być wykonane, jeżeli praca ma być efektywna oraz stała. Aby zagwarantować wykonanie tych czynności, należy przyjąć optymalny sposób zarządzania daną jednostką. Z tego powodu kadra menadżerska stanowi bardzo ważne źródło efektywności, a znaczenie jej rośnie wraz z komplikowaniem się systemu zarządzania przedsiębiorstwa. Do głównych zadań menadżera zaliczają się wyznaczanie celów oraz zadań osobom podległym, stymulowanie rozwoju oraz stałe doskonalenie potencjału pracowniczego, a także rozwiązywanie problemów, które wynikają.

Skuteczność realizacji zadań menadżera w dużej mierze zależy od tego, jaki styl kierowania pracą zespołu pracowniczego on sam obrał. Można wyróżnić trzy podstawowe style kierowania:

### 1) styl autokratyczny

Styl ten zakłada, iż przeciętny człowiek nie ma stałego stosunku do pracy, unika obowiązków oraz odpowiedzialności, a także dąży do

minimalizacji wysiłku, który wkłada w swoją pracę. Z tego zaś powodu, osoby, które sprawują kierownictwo powinni być surowi oraz wymagający ze względu na to, iż tylko ta postawa zapewni realizację zadań. Menadżerowie, którzy preferują ten styl kierowania powinni:

- sami określać cele i czynności grupowe,
- decydować o podziale pracy oraz przydzielać pracę każdemu z osobna,
- oceniać pracę pozytywnie, czy też negatywnie,
- stosować częściej kary, niż nagrody.

Autokratyczny styl kierowania doprowadza do wysokiej efektywności pracy, jednakże jej jakość i oryginalność jest niska. Motywacja do pracy jest także dość niska, a przejawia się to często tym, iż pracownicy pracują efektywnie jedynie wtedy, gdy podlegają nadzorowi. Jeśli chodzi natomiast stosunki wewnątrzgrupowe, to przy stosowaniu stylu autorytarnego doprowadza najczęściej do zachowań agresywnych, które są skierowane na inne zespoły pracownicze, bądź na współpracowników. A samo zadowolenie z pracy w grupie autorytarnej jest małe, a pracownicy w momencie braku zaspokojenia potrzeb przeżywają frustrację.

## 2) styl demokratyczny

Styl ten zakłada, iż pracownik chętnie poświęca energię oraz swoje umiejętności na realizację celów, potrafi być twórczy oraz odpowiedzialny w momencie wykonywania swoich zadań organizacyjnych. Wynika z tego więc, iż podwładni mają prawo udziału w podejmowaniu decyzji, a sama rola menadżera określa cel działania, który pracownicy realizują w sposób, który wcześniej uznali. Menadżer, który preferuje ten styl powinien:

- zachęcać zespół do podejmowania decyzji, które dotyczą celu oraz sposoby wykonywania pracy,
- proponować różne formy rozwiązywania problemów, jednakże ostateczna akceptacja należy do grupy,
- pozostawiać podział pracy samym pracownikom,
- formułować pochwały, a każde uwagi krytyczne,

- zachęcać pracowników do wyrażania swoich pomysłów i opinii,
- brać czynny udział w pracy grupy.

Demokratyczny styl kierowania pozwala na lepszą jakość pracy, natomiast jej efektywność jest mniejsza niż w przypadku autokratycznego stylu kierowania. Jednakże przy tym sposobie przewodzenia pracownicy wykazują dużą motywację do pracy.

Stosowanie tego stylu kierowania odnosi się do pracowników, którzy są wysoko wykwalifikowani oraz posiadają dużą potrzebę swobody działania oraz niezależności.

### 3) styl liberalny

Styl ten zakłada pozostawienie pracownikom całkowitej swobody przy wyborze celów zawodowych oraz swobody ich realizacji. Menadżer, który preferuje taki sposób kierowania powinien:

- pozostawiać pracownikom całkowitą swobodę do decyzji indywidualnych oraz grupowych,
- nie uczestniczyć w pracy swoich podwładnych,
- udzielać informacji, które dotyczą celów i zadań tylko wtedy gdy zostanie o to poproszony,
- nie komentować oraz nie oceniać pracy zespołu.

Liberalny styl kierowania prowadzi do nieefektywnej pracy zespołu, a jej wyniki są na ogół bardzo niskiej jakości.

Stosunki wewnątrzgrupowe w liberalnym stylu kierowania grupą przejawiają się najczęściej tym, iż tworzy się w niej nieformalna struktura władzy wraz ze swoim przywódcą. Taki przywódca przejawia skłonności, które mają na celu wymuszanie posłuszeństwa, a większość pracowników odczuwa niechęć do takiego sposobu kierowania ich pracą [63].

Menadżer w zespole odgrywa rolę reprezentanta interesów organizacji. Sposób, w jaki sprawuje władzę ma niezwykle ważne znaczenie dla efektywności działań pracowników. Efektywny menadżer daje swoim podwładnym poczucie siły, sprawia, że czują się odpowiedzialni za własne zachowania, są w pełni świadomi panowania nad nimi oraz kontroli. Dobry menadżer wykorzystuje swą władzę, by wzbudzić zaufanie podwładnych do własnej osoby.

Najczęściej stosowana jest typologia stylów kierowania R. Likerta, który wyróżnił cztery rodzaje stylów kierowania:

1) styl autorytarno- despotyczny (znany również, jako opresyjno- autokratyczny). Osoba kierująca, która stosuje ten styl stwarza taki klimat, w którym członkowie zespołu nie komunikują się z nim w sposób swobodny. Jego celem jest dyktowanie, co ma być zrobione oraz oczekuje natychmiastowego wykonania, a system nagród oraz kar jest wyraźnie określony, a ewentualne pomysły, które są wysuwane przez członków zespołu są akceptowane z rzadkością. Menadżer preferujący ten styl kierowania prawdopodobnie zakłada, iż ludzie nie lubią pracować oraz aby w pracę włożyli dostateczny wysiłek, muszą być kontrolowani.

2) styl autorytarno-życzliwy (znany również, jako paternalistyczny). Osoba zarządzająca, która stosuje ten styl reprezentuje podobną postawę wobec osób podwładnych, jak kierownik autorytarno-despotyczny, jednakże z różnicą taką, że tego nie okazuje. Próbuje on przez cały czas być dobrym kolegą, prowadząc przy tym politykę otwartych drzwi, interesuje się sprawami podwładnych oraz uważa, że jeśli jego pracownicy są zadowoleni, to również są efektywni. Menadżer ten nie dąży do współpracy oraz partnerstwa z podwładnymi, a także nie interesuje go, co ludzie myślą oraz czują w związku z wydawanymi poleceniami. Wydaje on polecenia zgodnie z tym, czego sam sobie życzy, natomiast robi to w taki sposób, aby stworzyć wrażenie, że dostosował się do życzeń osób podwładnych.

3) styl konsultatywny, menadżer stosujący ten styl kierowania jest rzeczywiście zainteresowany tym, co członkowie danego zespołu sądzą na temat problemu do rozwiązania, konsultuje się z nimi oraz słucha ich opinii i często bierze je pod uwagę w chwili podejmowania decyzji. Nie jest powiedziane również, że taki menadżer jest przekonany co do wszystkich wspomnianych założeń, ale w jakiejś części uważa, iż w większości wypadków są one prawdziwe i w związku z tym prezentuje konsultatywne podejście w swoim stylu kierowania.

4) styl demokratyczny, menadżer który stosuje ten styl kierowania dąży nie tylko do tego, aby osoby podwładne uczestniczyły w procesie podejmowania decyzji, lecz również chce mieć pewność, iż jest całkowicie podporządkowana celom organizacji [56, s. 68-70].

Efektywność zespołu pracowniczego zwykle związana była z tradycyjnym kryterium wykonania, między innymi, takimi jak: liczba produktów, braków, usług, czy też wielkości obrotu. Od czasów naukowego zarządzania pojęcie to utożsamiano z wydajnością, czy też produktywnością. Rozumienie efektywności w ten sposób jest prowadzone do podejmowania jej tylko i wyłącznie, jako wydajność pracy, a wpływ na nią mają wszelkie zmiany jakościowe, które dotyczą siły wytwórczej, zarówno, jak i środków materialnych. Jednakże najczęściej stosowaną miarą tak rozumianej efektywności zespołu jest miara ilościowa, która zazwyczaj jest określana za pomocą mierników efektów pracy, a także mierników nakładów pracy [56, s. 153-154].

W ramach tradycyjnych koncepcji efektywności zespołu określono warunki, które należy spełnić, a są nimi:

- dostosowanie wielkości zespołu do wykonywanych zadań,
- formułowanie jasnych celów,
- odpowiednie rozmieszczać stanowiska oraz umożliwiać pracownikom łatwy kontakt,
- wpływać na zrozumienie przez pracowników sensu ich pracy,
- ściśle łączyć popełniane błędy i braki, tempo pracy oraz absencje z wynagrodzeniem,
- starać się o jednorodny skład zespołu który ma na celu łatwiejsze podporządkowanie się normom [56, s. 154].

Aby zbudować efektywny zespół ważne są również postawy i zachowania międzyludzkie, można rozróżnić cztery zasadnicze postawy, co przedstawia tabela 1.6.

Kryteria efektywności organizacyjnej można podzielić na cztery kategorie:

#### 1) kategoria ekonomiczna

Jest to kategoria podstawowa, ze względu na to iż organizacja nieefektywna ekonomicznie nie utrzyma się na rynku. Podobnie jak i inne kryteria efektywności ekonomicznej jest połączona z zewnętrznym otoczeniem ekonomicznym, a organizacja efektywna ekonomicznie musi być w stanie adaptować się do jego zmian.

### Zasadnicze postawy i zachowania międzyludzkie w efektywnym budowaniu zespołu pracowniczego

PODSTAWA	CHARAKTERYSTYKA
<b>Asertywna</b>	realistyczne ocenianie siebie oraz innych, dostrzeganie mocnych i słabych stron, nie dać się wykorzystywać oraz nie wykorzystywać innych, przestrzegać wzajemnych praw i zasad
<b>Uległa</b>	uznawanie innych za lepszych od siebie, dać się wykorzystywać oraz czuć się na przegranej pozycji, kierować się obawami, a nie realistyczną oceną, mieć trudności z podjęciem decyzji
<b>Dominująca (agresywna)</b>	demonstrowanie wyższości nad innymi, lekceważenie zdania innych oraz nieufność do umiejętności innych, kierowanie się uprzedzeniami, a nie realistyczną oceną
<b>Manipulacyjna</b>	podejrzliwość, łamanie zasad i zakładanie, że inni też je łamią, kierowanie się uprzedzeniami oraz obawami

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [28, s. 188-189].

#### 2) kategoria technologiczna

Efektywność organizacji wymaga przede wszystkim zastosowania technologii w komunikacji wewnętrznej, w rozwoju usług i produkcji, a także w ich dostarczaniu. Rodzaj działalności ma wpływ na rolę technologii, lecz efektywne zastosowanie zasobów technologicznych może być tak samo strategiczne dla organizacji, jak efektywne wykorzystanie ludzi.

#### 3) kategoria handlowa

Rodzaj otoczenia handlowego, w którym działa przedsiębiorstwo jest w pełni istotny dla jej sukcesu, a efektywność może być definiowana jako znalezienie bądź rozwinięcie niszy rynkowej lub sprostanie konkurencji.

#### 4) kategoria społeczna

Kryterium to jest szerokie oraz obejmuje społeczno-polityczne, a także etyczne i kulturowe miary efektywności. Organizacje nie są zbiorami ludzi, ale także wpływają na nich. Wyniki sukcesu ekonomicznego bądź porażki są społecznymi efektami. Cele organizacyjne mogą mieć wymiary społeczne, etyczne, polityczne oraz jako takie nie mogą być sprzeczne z czysto ekonomicznymi celami.



## **ROZDZIAŁ II**

# **KONCEPCJE I METODY ZARZĄDZANIA NOWOCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM.**

Szczególnie rozpoznawalną właściwością gospodarki rynkowej jest to, że strony biorące udział w transakcjach mają możliwość wyboru oferty produktów zaspokajających ich potrzeby. Zatem stronami na rynku są zarówno klienci jak i przedsiębiorcy. Obie strony mają swoje potrzeby i wymagania. Rozpoznawanie potrzeb tych, które już znamy jak również tych które mamy zamiar dopiero wykreować oraz ich zaspokajanie jest domeną przedsiębiorczości. Są to szczególnie takie potrzeby, które w dzisiejszych czasach mają istotne znaczenie. Do zadań przedsiębiorstwa należy dotarcie do jak największej grupy uczestników rynku oraz pozyskanie nowych poprzez wywieranie presji na rozwój gospodarczy nowych regionów i społeczeństw. Może czynić to poprzez aktywizację grupy osób bezrobotnych oraz wpływ na polepszenie się stopy życiowej osób ze średnim wykształceniem. Skutkiem tego są pozytywne korzyści tak dla przedsiębiorcy jak i dla klienta [96, s. 11].

W latach dziewięćdziesiątych dzięki zmianom w zakresie przedsiębiorczości duża grupa Ludzi z Polski miała szansę na zrobienie kariery w firmie jako menadżer lub inwestor bądź też zdobycia innych umiejętności celem uzyskania sukcesu zawodowego. Przemiana w zakresie gospodarki wymaga aktywności od społeczeństwa nie mile widziana jest bierność przedsiębiorcza. Żeby przedsiębiorstwo działało w sposób prawidłowy i dążyło do rozwoju człowiek jako element przedsiębiorstwa musi aktywnie uczestniczyć w działaniach wykazać duży zakres pomysłów a także w znacznym stopniu wykazywać inicjatywę i chęć do działania. Dlatego też nie bez powodu ludzie uważają za osobę przedsiębiorczą kogoś kto prowadzi działalność gospodarczą na własny rachunek. Powszechnie uważa się że taka osoba doskonale radzi sobie rzeczywistością ekonomiczno - społeczną przez co zapobiega wykluczeniu z rynku. Prawidłowe

zarządzanie oraz gospodarowanie czynnikami produkcji nosi zatem miano przedsiębiorczości [77, s. 100].

## **2.1. Pojęcie i istota przedsiębiorstwa**

Od Najdawniejszych czasów prowadzenie działalności gospodarczej kojarzyło się z aktywnością człowieka. Była to aktywność ukierunkowana w dwojaki sposób:

- wytworzenie określonych dóbr;
- świadczenie określonych usług.

Przyczyną, która generowała rozpoczęcie działalności było określanie potrzeb wśród potencjalnych nabywców. Metody i techniki diagnozowania potrzeb jak również sposoby ich zaspokajania ulegały istotnym zmianom [33, s. 11]. Początki współczesnych przedsiębiorstw sięgają średniowiecza. Tamtejsze cechy rzemieślnicze i manufaktury od strony organizacyjnej jak również ekonomicznej tworzą zaczątek współczesnych przedsiębiorstw. W tamtych czasach przedsiębiorstwami były organizacje, które skupiały pracowników w jednym miejscu o określonym celu działania i organizacji pracy korzystając przy tym z określonych zasobów. Te jednostki gospodarcze od współczesnych przedsiębiorstw różniła przede wszystkim skala produkcji jak również techniki wytwarzania, bez różnic nie pozostawały też kwalifikacje pracowników a także źródła finansowania tych przedsiębiorstw [93, s. 36].

Niektórzy specjaliści przedmiotu wyróżniają inne cechy organizacji nazywanej przedsiębiorstwem mimo to jest wiele cech wspólnych przedstawianego pojęcia.

Każdorazowo dotyczy to:

- zorganizowanej pracy i użycia przy tym określonych zasobów materialnych i niematerialnych;
- wytwarzania określonych produktów oraz świadczenia konkretnych usług;
- zastosowania metod rachunku ekonomicznego;

- dążenie do osiągnięcia jak największych korzyści poprzez wysoki wynik finansowy i zwiększanie usług;
- zastosowaniu podstawowych zasad działania.

W celu określenia przedsiębiorstwa wyróżniamy trzy podstawowe podejścia:

– techniczno - wytwórcze, w którym autorzy swoją uwagę skupiają na przedsiębiorstwie jako układzie techniczno-produkcyjnym przetwarzającym zasoby na określone produkty w celu zaspokajania potrzeb zgłaszanych przez populację;

– finansowe korzyści, w tym podejściu przedsiębiorstwo traktowane jest jako wkład wytwórczy skierowany na osiągnięcie jak największych korzyści finansowych dla właścicieli. To podejście dotyczy głównie przedsiębiorstw komercyjnych, których głównym założeniem jest powiększanie wyniku finansowego;

– funkcjonalność, to podejście podkreśla zasady mechanizmu funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym przypadku ma miejsce rozrachunek gospodarczy a także metody rachunku ekonomicznego.

Bez względu na to jakie kwestie są brane pod uwagę podczas definiowania przez autorów pojęcia przedsiębiorstwa to organizacja gospodarcza zawsze obejmuje m.in.;

- zasoby ludzkie;
- zasoby finansowe;
- strukturę organizacyjną;
- cele działania;
- rodzaj własności [34].

Można zatem przyjąć, że jako takie przedsiębiorstwo to zorganizowany zespół czynników wytwórczych skierowany na wytwarzanie produktów i usług działający zgodnie z zasadą ekonomiczności i ukierunkowany na osiągnięcie jak największych zysków dla właściciela.

Utrzymanie stabilizacji pomiędzy różnymi obszarami funkcjonowania organizacji jest warunkiem podstawowym jaki trzeba spełnić, aby przedsiębiorstwo funkcjonowało prawidłowo. W procesach dynamicznego rozwoju jakie zachodzą we współczesnych

czasach nie jest to jednak łatwe do osiągnięcia. Jednakże prawidłowo sporządzony i przemyślany plan działalności przedsiębiorstwa pozwala ułatwić to zadanie. Kontrola jak również ocena wielkości zjawisk, którą musimy zawrzeć w takowym planie przyczynia się do utrzymania odpowiednich relacji pomiędzy wszystkimi obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa w długim i krótkim okresie czasu. Wszelkie negatywne skutki takich relacji zaobserwowane podczas kontroli koryguje się za pomocą controllingu finansowego i operacyjnego.

Podstawowymi cechami prawidłowo funkcjonującego przedsiębiorstwa, które pozwalają na jego prawidłowe funkcjonowanie są:

- osobowość prawna;
- odrębność terytorialna;
- odrębność organizacyjno- techniczna i wytwórcza;
- odrębność organizacyjna.

Osobowość prawna świadczy o tym, że przedsiębiorstwo jest przedmiotem działań prawnych przez co może na własną odpowiedzialność zaciągać zobowiązania i prowadzić rozliczenia ze wszystkimi organami prawnymi. Przedsiębiorstwo zdobywa osobowość prawną w momencie wpisania ją do rejestru sądowego. Jednak nie wszystkie organizacje, które prowadzą działalność gospodarczą posiadają osobowość prawną. Cechy tej pozbawione są spółki osobowe a także spółki handlowe jawne założone w oparciu o kodeks prawa handlowego, które z kolei są całkowicie pozbawione osobowości prawnej. Całkowite lub częściowe pozbawienie cech osobowości prawnej sprawia, że spółki te są mniej wiarygodne w otoczeniu gospodarczym.

Odrębność terytorialna mówi nam o tym, że przedsiębiorstwa prowadzą działalność na określonym terytorium. Charakteryzują się przy tym zwartą zabudową budynków, pomieszczeń a także hal produkcyjnych. W obecnych czasach jednak przedsiębiorstwa posiadają coraz częściej swoje filie również poza granicami kraju.

Odrębność organizacyjno- techniczna i wytwórcza polega na tym, że każde przedsiębiorstwo posiada majątek wytwórczy, swoją technologię produkcji oraz kapitał intelektualny, który jest charakterystyczny dla profilu produkcyjnego jego działalności.

Odrębność organizacyjna pokazuje nam właściwy dla danej jednostki schemat struktury organizacyjnej. Wyraża on wzajemne powiązania wszystkich jednostek i stanowisk w przedsiębiorstwie co pozwala na prawidłowe jego funkcjonowanie. Układ struktury organizacyjnej jest zbudowany w taki sposób, aby konkretna osoba miała przypisane poszczególne pionki w przedsiębiorstwie i ponosiła odpowiedzialność za wyniki w poszczególnych komórkach. Jeżeli przedsiębiorstwo zmienia w jakikolwiek sposób swoje zadania ma to odzwierciedlenie właśnie w strukturze organizacyjnej.

## **2.2. Istota i pojęcie zarządzania**

Zarządzanie jest pewnego rodzaju, wędrówką przez chaos, czyli planowaniem przez zarządzającego rzeczywistości ze środków i elementów dostępnych w danym czasie. Takimi elementami są między innymi:

- pomysły;
- ludzie i relacje między nimi;
- instytucję formalno- prawne;
- środki materialne takie jak maszyny, urządzenia, materiały, wyroby gotowe itp.;
- element pieniężny oraz prawa do dysponowania nim.

Bezsporną rzeczą jest, że najbardziej ogólnym celem wszystkich organizacji jest przetrwanie i rozwój [55, s. 12]. Aby utrzymać ciągłość funkcji zarządzania i spełniających tę funkcję organów niezbędny jest warunek, a mianowicie musi istnieć wyodrębniony z otoczenia obiekt zarządzania (jest to organizacja lub jej część) oraz elementy tego obiektu muszą odpowiadać na impulsy ośrodka kierowniczego. Wymienione warunki są możliwe mogą być spełnione wówczas, gdy dana organizacja jest zdolna formułowania wszelkich

celów i dążenia do ich realizacji. W przypadku przedsiębiorstw chodzi o zdolność do generowania zysków oraz formułowania i realizacji celów, które dotyczą konkretnych kierunków i sposobów działania jako przykład można tu przytoczyć uruchamianie produkcji nowych wyrobów oraz penetracji nowych rynków celem poszerzenia możliwości firmy [52, s. 33]. Istotą zarządzania jest zatem przekształcanie potencjalnego konfliktu we współpracę oraz panowanie nad różnorodnością. Do zapewnienia rozwoju i przetrwania niezbędna jest współpraca, która dotyczy nie tylko jej wnętrza, ale także partnerów znajdujących się na zewnątrz. Takimi zewnętrznymi partnerami firmy są dostawcy, klienci, finansiści oraz administracja różnych szczebli. Taki sztab jest potrzebny, ponieważ jeden człowiek nie byłby w stanie zająć się obsługą tych wszystkich ważnych dla firmy relacji. Aby wszystko w przedsiębiorstwie przebiegało w sposób prawidłowy kierownicy muszą działać sprawnie i skutecznie. Zarówno jedna jak i druga teoria wskazują na sposób naszych działań.

**Sprawność** mówi nam czy zadania wykonywane są prawidłowo a także pokazuje czy wkładamy wystarczająco dużo wysiłku w to co robimy. Jednocześnie powinno mieć to odbicie na wynikach naszej pracy. To jaki cel ma sprawność w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa próbował określić T. Kotarbiński, gdyż przeanalizował On to pojęcie z punktu widzenia kilku kryteriów. Wynikiem takiej analizy było scalenie wszystkich elementów « dobrej roboty». Temu też nie ma możliwości oceny sprawnego działania bez przyjrzenia się poszczególnym jego elementom [47].

**Skuteczność** oznacza natomiast wykonywanie określonego zadania, co dla organizacji oznacza osiągnięcie zamierzonego celu. Sprawność i skuteczność w zarządzaniu są ze sobą ściśle powiązane, ale mają odmienne znaczenia. Mianowicie można być skutecznym pod warunkiem, że nie zwraca się uwagi na sprawność. Hewlett-Packard mógłby produkować bardziej wyrafinowane i trwalsze kasety z tonerem do swoich drukarek laserowych, gdyby nie uwzględnił kosztów robocizny i materiałów [89]. Analizując istotę i pojęcie zarządzania nasuwa się pytanie czym ono jest? Pewien francuski

przemysłowiec na początku XX wieku napisał, że wszyscy kierownicy wykonują pięć czynności kierowniczych, które są określane jako proces zarządzania, tak więc są odpowiedzialni za planowanie, organizację, rozkazy, koordynację i kontrolę [24].

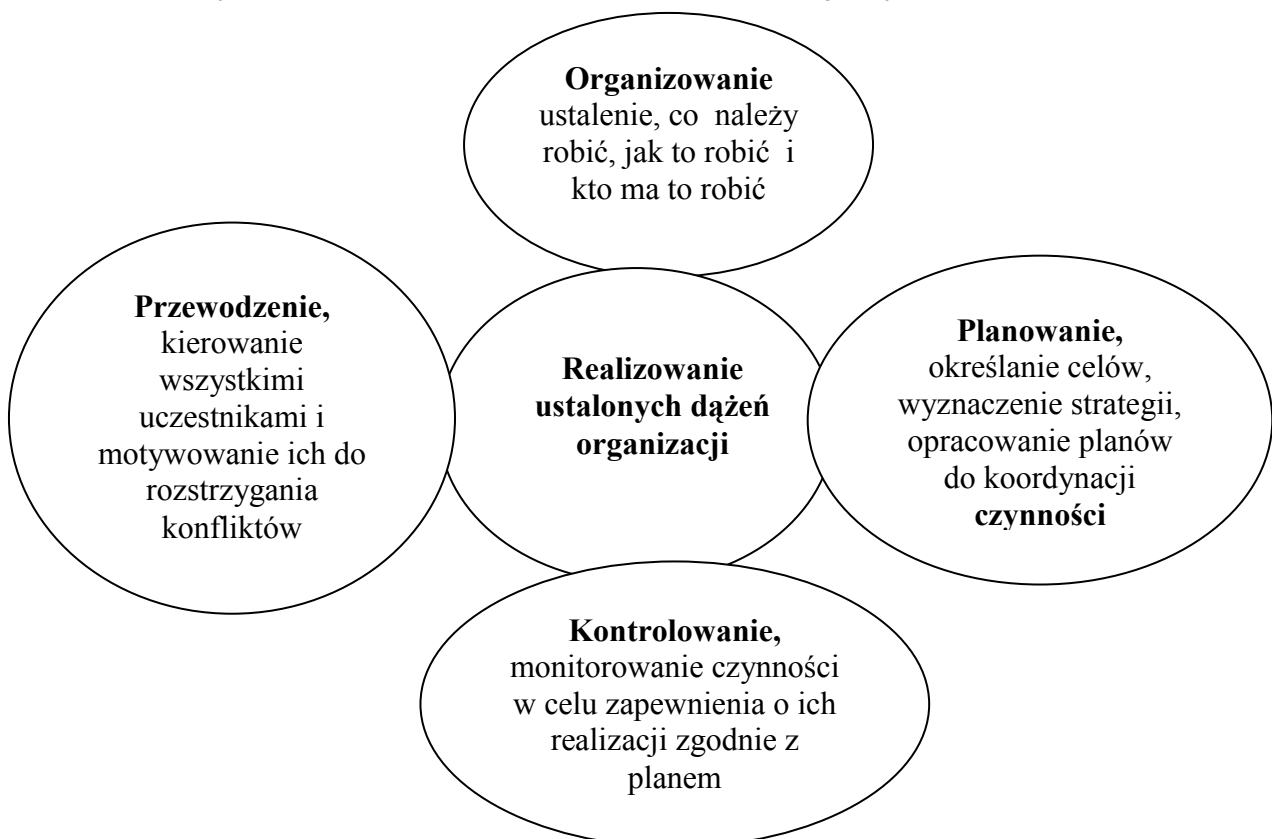
- **Planowanie** zajmuję się wyznaczeniem celów organizacji, ustaleniem strategii generalnej ich osiągnięcia, aby integrować i koordynować działania;

- **Organizowanie** określa zadania do wykonania oraz ustala, kto te działania ma wykonać, jak należy je pogrupować, kto komu podlega i w jakim miejscu ma się je podejmować;

- **Przewodzenie** zajmuje się motywowaniem pracowników, kierowaniem czynnościami innych osób, wybieraniem najkorzystniejszego kanału komunikacji oraz rozstrzyganiem konfliktów;

- **Kontrolowanie** jest procesem monitorowania wyników, porównywania ich z celami i korygowania wszelkich odchyłeń mających znaczący wpływ na prowadzone działania.

Procesy zachodzące w zarządzaniu obrazuje rysunek 2.1.



**Rysunek 2.1. Czynności w procesie zarządzania**

Źródło: Opracowanie własne.

Istnieje siedem podstawowych cech, które charakteryzują zarządzanie. Pierwsza z nich mówi o tym, że zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi. Ma ona na celu potwierdzenie, że wspólne działanie wielu osób eliminują słabości a jednocześnie pozwoli wykorzystać silne strony uczestników oraz ich talenty. Istotne dla menedżera o ile nie najważniejsze w kontaktach międzyludzkich i zarządzaniu zasobami ludzkimi jest tworzenie efektywnych zespołów i przewodzenie im oznacza to:

- prawidłowy z punktu widzenia kwalifikacji zawodowych oraz doświadczenia dobór najbliższych współpracowników;
- zapewnienie wymiany informacji wewnątrz zespołu, wykorzystanie wiedzy oraz kwalifikacji zawodowych, którymi dysponują członkowie zespołu;
- prawidłowe relacje pomiędzy członkami zespołu a innymi komórkami organizacyjnymi, a także zarządzanie formalnymi relacjami wewnątrz zespołu poprzez prawidłowy podział zadań;
- tworzenie współpracy w sposób zgodny z przyjętymi normami kulturowymi, przez co zapobiegamy konfliktom w pracy [52, s. 98].

Kolejną cechą jest to, że zarządzanie jest głęboko osadzone w kulturze. Musi ona uwzględniać normy właściwego zachowania obowiązujące w danej społeczności, wartości, które pozwalają nam odróżnić dobro od zła. Ludzie są uczestnikami wielu kultur zatem aby efektywnie i skutecznie zarządzać tymi jednostkami należy wykazać dużą ich znajomość oraz szacunek dla tych kultur. Jako przykład można przytoczyć wysłanie młodej kobiety do kraju arabskiego. Takie posunięcie może być odebrane w tamtej kulturze jako obraza. W związku z tym uważa się, że szef powinien celowo zmieniać kulturę swojej organizacji. Wiąże się to z tym, że nie powinien znosić grymasów sekretarki, która uważa, że może wychodzić o odpowiednich dla niej godzinach, a także porzucanego złomu na dziedzińcu zakładu. Zmiana kultury organizacyjnej to jeden z podstawowych warunków skutecznej restrukturyzacji przedsiębiorstw postkomunistycznych i nadania im zdolności do konkurencji w



warunkach gospodarki rynkowej [53, s. 143]. Zarządzanie wymaga języka, którego pojęcia zaczerpnięte są z różnych dziedzin życia np. z ekonomii, finansów techniki czy też prawa. Są to zazwyczaj pojęcia ogólne pozwalające na opisywanie w różnych aspektach organizacje i zachodzące w nich procesy. Jest to język menedżerów zatem można powiedzieć, że zarządzanie w dużym stopniu wymaga tego języka. Pozwala on menedżerom na komunikowanie się między sobą a także na podejmowanie strategicznych dla przedsiębiorstwa decyzji.

Trzecim celem zarządzania jest to, iż zarządzanie wymaga zrozumiałych wartości, prostych celów działania i zadań, które jednoczą wszystkich uczestników danej organizacji. Oznacza to prowadzenie do emocjonalnego zaangażowania wartości i celów. Takie zadania choć początkowo mogą wydawać się mało realne są bardzo ambitne i mają ogromną zdolność do mobilizacji ludzi do wysiłku. Dużą sugestię mają tu przykłady firm japońskich, które postawiły sobie w latach pięćdziesiątych za cel dorównanie amerykańskim gigantom. Dla wielu wydawał się to pomysł nierealny o ile nie bardzo szalony. W tym wypadku warto pamiętać, że japoński przemysł samochodowy w latach pięćdziesiątych był bardziej zaawansowany pod wieloma względami aniżeli polski w dzisiejszych czasach.

Kolejnym ważnym elementem jest zdolność organizacji do uczenia się co powinno być bardzo ważnym elementem zarządzania. Polega to na adaptacji do zmiennych oraz stałego doskonalenia się uczestników co za tym idzie ciągłego nabywania wiedzy, nowych umiejętności, możliwości i wzorców działania. Jest to bardzo ważne, kiedy warunki działania przedsiębiorstw ulegają istotnym zmianom. Oznacza to, że firmy z przestarzałymi systemami informatycznymi i technologią często decydują się na poprawienie jakości poprzez całkowitą wymianę lub remont maszyn a także rygorystyczne wprowadzenie jakościowego odbioru zarówno materiałów i produktów oraz oczywiście produktu finalnego. Najważniejszym elementem takiej przemiany jest jednak przeszkolenie załogi celem zmiany jej nastawienia do spraw jakości.

Niejednokrotnie kierownictwo musi natychmiast nauczyć się struktury opartej na zasadzie centrów zysku, która oznaczała wykonywanie określonych produktów sprzedawanych konkretnym klientom i ponoszącego określony efekt finansowy w wyniku poniesienia określonych nakładów finansowych. Miało to na celu optymalizację zatrudnienia. Często w związku z trudną sytuacją firmy na rynku kierownictwo musi nauczyć się również dokładnej analizy i kontroli przepływów finansowych. Rola szefa zespołu musi zatem polegać głównie na zapewnieniu pracownikom odpowiedniego dostępu do informacji w taki sposób jak mogłoby umożliwić korygowanie błędów i doskonalenie się celem ich eliminacji. Aby wszystko to odpowiednio działało firma musi zatrudniać specjalistów oraz korzystać z usług doradców.

Zarządzanie wymaga również przepływu informacji, czyli odpowiedniego sposobu komunikowania się wewnątrz organizacji oraz dialektu z otoczeniem. To właśnie rozmowy, spotkania, kontakty telefoniczne wywiady są sztuką komunikowania się jaka powinien posiadać każdy menedżer.

Polega ona w głównej mierze na:

- przekazywaniu informacji odpowiednim adresatom we właściwy sposób, które powinny być przekazane w taki sposób, aby wywołały skutek zamierzony przez nadawcę;
- zdolności odbioru nadawanych komunikatów w taki sposób, aby było zrozumiałe, dlaczego zostały nadane.

Zarządzanie wymaga również rozbudowanego systemu wskaźników, które pozwoli na wszechstronne i stałe ocenianie oraz poprawę efektywności działań podejmowanych przez przedsiębiorców.

Wskaźnikami mierzącymi powyższe zjawiska są:

- stabilizacja i prawidłowy przepływ środków finansowych w firmie;
- stopę zwrotu zainwestowanego kapitału;
- narzędzia mierzące w jakim stopniu wyroby są wadliwe;
- poszczególne koszty, które składają się na proces produkcji;
- rosza zapasów;
- liczba nieobecności pracownika w pracy.

Zastosowanie powyższych wskaźników pozwala prognozować zachodzące zjawiska a także podjąć działania zapobiegające błędom i uchybieniom. Kierownictwo każdej firmy powinno w sposób indywidualny wypracować zestaw wskaźników zgodny z profilem prowadzonej działalności ukierunkowany na monitorowanie poszczególnych obszarów działania. Na przykład firma, której słabym ogniwem jest jakość powinna w sposób szczególny opracować wskaźniki dotyczące tej strefy natomiast przedsiębiorstwo o słabej kondycji finansowej powinno skupić swoją uwagę na badaniu płynności finansowej oraz wskaźniku nieściągalności należności wymagalnych od innych przedsiębiorstw. Największym źródłem informacji o kondycji finansowej firmy jest sprawozdawczość finansowo- księgową jest ona jednak nie wystarczająca do oceny jakości wszystkich wskaźników.

Ostatecznie zarządzanie musi być konkretnie uwarunkowane zamierzony cel, którym w przypadku każdego przedsiębiorstwa jest satysfakcja klienta. W warunkach konkurencji prawidłowe zarządzanie przedsiębiorstwem jest jedynym sposobem na zaistnienie na rynku i otrzymywanie jak największych korzyści.

Aby cel ten mógł zostać osiągnięty trzeba spełnić co najmniej dwa warunki:

- stały kontakt z klientami i komunikacji z nimi, żeby dowiedzieć się o ich potrzebach, a także jakie kryteria przyjmują przy ocenie produktu oferowanego przez firmę,
- odpowiednie nastawienie pracowników firmy w taki sposób, który umożliwiłby postawienie się na miejscu klienta i odgadnąć jego potrzeby.

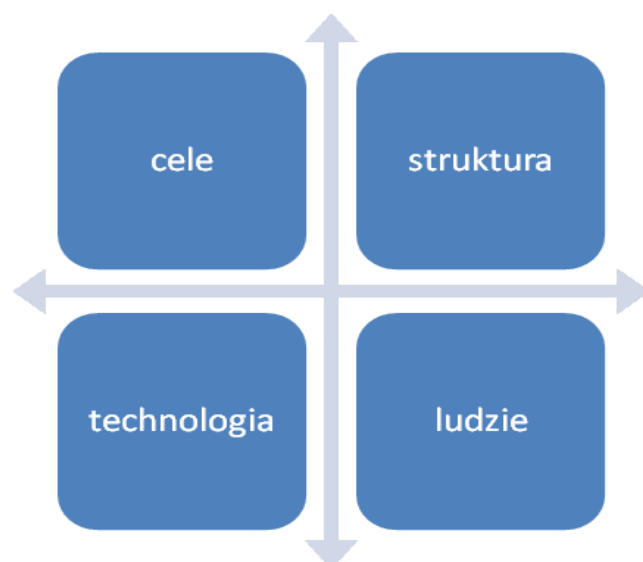
Osobami, które przeważnie są najbliższymi klientów, czyli np. recepcjonistki są pracownikami niższego szczebla o niewysokich kwalifikacjach a co za tym idzie niskich zarobkach. W celu podniesienia prestiżu kierownictwo musi zadbać o odpowiednie szkolenia oraz stworzenie możliwości awansu. Co więcej naczelnie kierownictwo musi mieć realne wyobrażenie o ich pracy. Pojawił się nawet teraz w telewizji bardzo interesujący program pod tytułem, «Kryptonim szef», w którym prezesi bądź dyrektorzy firm zatrudniają

się jako podrzędny pracownik dzięki czemu dowiadują się wielu istotnych rzeczy o funkcjonowaniu firmy, «od podszewki». Dzięki takiej przygodzie Dyrektor bądź prezes może poznać pracowników niższego szczebla dowiadując się jakie są ich oczekiwania wobec przełożonych i jakie mają możliwości interpersonalne tj. na co stać takiego człowieka, co jest w stanie zrobić w celu poprawienia wydajności produkcji i jakości oferowanych produktów. Dowiadując się również jakie ewentualnie szkolenia i którym pracownikom może zaoferować. Po takim programie uczestnicy są postawieni przed swoim dyrektorem i ku ich wielkiemu zdziwieniu okazuje się, że przez jakiś czas pracowali z nim na swoich stanowiskach produkcyjnych a niektórzy z nich nawet go przyuczali. W następstwie otrzymują bonifikaty w postaci szkoleń lub premii finansowych a atmosfera w firmie i komunikacja pomiędzy nimi ulega znacznej poprawie, a także nabierają śmiałości w informowaniu o problemach i potrzebach firmy. Taki sposób analizy pozwala także na eliminację osób, które nie przywiązują uwagi do działalności firmy a wręcz działają na jej szkodę. Jest bardzo pomysłowa metoda poprawy jakości zarządzania firmą przez menedżerów.

### **2.3. Modele systemów organizacyjnych**

Istnieje kilka różnych definicji organizacji. Jedna z nich daje do zrozumienia, iż każda organizacja ma określony plan działania posiadający w swoich zasobach podsystemy informacyjno-komunikacyjne a także sterujące podziałem pracy na poszczególnych szczeblach. Inna przedstawia organizację jako twór działający w sposób ściśle skoordynowany poprzez grupę ludzi (co najmniej dwóch). Kolejna definicja podkreśla części, z których każda dąży do przedstawionych celów poprzez wzajemne interakcje i powiązania zachodzące pomiędzy tymi elementami [32, s. 330].

Model H. Leavitta (rysunek 2.2.), przedstawia najbardziej popularne podejście do organizacji, na które składają się elementy wspomagające pracę i wszelkie działania umożliwiające prawidłowe funkcjonowanie każdej organizacji.



**Rysunek 2.2. Model Leavitta**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [51, s. 10].

Cele przedstawiają wynik, do którego zmierza grupa ludzi poprzez wspólne działanie i wykonywanie określonych zajęć w podziale na zakres obowiązków. Czyli tak naprawdę w celu liczy się efekt końcowy. Muszą być nastawione na oczekiwanie zgłaszane przez bliskie otoczenie ale nie mogą jednocześnie pozostawać w konflikcie z przekonaniami grupy. Są to taki cele, których nikt sam nie mógłby zrealizować. Taki cel musi być ściśle zaplanowany przez kierownika lub menadżera.

Struktura – literatura tematu mówi o tym, że «na organizację składają się części konstrukcji» [31, s. 337], a także przedstawia definicję struktury organizacyjnej jako «układ i wzajemne zażyłości pomiędzy elementami składowymi oraz stanowiskami przedsiębiorstwa. Tutaj liczą się kolejne stanowiska pracy wykorzystywane na poszczególnych etapach produkcji [91, s. 208]. Inni autorzy książek z zakresu tematu zarządzania trochę szerzej określają pojęcie organizacji. Mianowicie mówią o tym, że jest to część całości w której skład wchodzi rozprzestrzenienie się elementów składowych i relacje jakie zachodzą między tymi częściami. Takimi elementami, które wyliczają autorzy literatury są między innymi zajmowane stanowiska i komórki, w których pracują [103, s. 120-133].

Technologia są to produkty działające na zasoby ludzkie, które są przekształcane w usługi lub inne dobra charakteryzujące się pozytywną opinią klientów. Technologię można również opisać jako połączenie nowinek maszynowych oraz dużych umiejętności ludzkich dzięki którym można przetwarzać materiały, informacje a także zasoby ludzkie. Wyróżniamy taką technologię, która skupia się na wytworzeniu tylko jednego wyrobu lub małej grupy wyrobów ma to miejsce jeżeli stykamy się z klientem indywidualnym i zamówieniem przez niego określonej rzeczy (np. meble na wymiar) lub technologię nastawioną na produkcję masową. Taka produkcja jest zastosowana np. w Firmie IKEA na terenie naszego województwa. Taka produkcja wymaga wyspecjalizowanych technologii pracy trzymianowej pozwalającej na nieprzerwaną produkcję.

Ludzie – to od nich zależy prawidłowość działania każdej organizacji bez względu na wielkość. Duży wpływ na system organizacyjny każdego przedsiębiorstwa mają kwalifikacje posiadane przez uczestników umiejętności jakie nabyli w trakcie edukacji lub też podczas odbytych kursów i szkoleń. Każdego pracownika bez względu na zajmowane stanowisko trzeba należycie motywować aby uzyskać konkretne efekty pracy. Rysunek pokazuje nam, że pomiędzy wszystkimi tymi podsystemami musi zachodzić zależność, a także to że aby stworzyć równowagę organizacji wszystko musi być traktowane w sposób całościowy w innym przypadku organizacja będzie działała nieprawidłowo. Reasumując zatem są to tak jakby naczynia połączone i prawidłowe działanie jednego elementu generuje łańcuszek pozostałych zależności [19, s. 20].

W niektórych książkach tego tematu możemy spotkać pojęcie podsystemów. Wyróżniamy pięć elementów podsystemów co przedstawia Pięcioelementowy model (rysunek 2.3.), w którym najważniejszym elementem jest czynnik ludzki.



**Rysunek 2.3. Model organizacji składający się z pięciu elementów**

Źródło: [30, s. 57].

Przedstawiony rysunek pokazuje Nam, że człón kierowniczy w modelu jest wysunięty jako najważniejszy. Nie ma tu żadnych strzałek, które sugerowałyby jakąkolwiek zależność pomiędzy poszczególnymi częściami modelu. Narzuca nam to myślenie, iż nie ma konieczności łącznego zastosowania elementów. Wpływ na działalność jakąkolwiek mają tylko takie systemy które występują na rynku w rzeczywistości i są mierzalne.

Autor podstaw teorii organizacji wyszczególnia pięć podsystemów w następujący sposób:

1. Podsystem celów i wartości ukazujący fakt jaki związek z otoczeniem ma organizacja i jaki ma wpływ na czynnik ludzki przez co wyznacza cele dla danej organizacji. Przedsiębiorca niejako czerpie korzyści z otoczenia w jakim się znajduje, duże znaczenie ma tu kultura. Widać to przez to, że w różnych kręgach kulturowych w inny sposób funkcjonują organizację o podobnym profilu. Znaczy to tyle, że np. Firma IKEA w Polsce funkcjonuje inaczej niż Firma I.KEA w Szwecji. Jest to spowodowane inną kulturą pracy a także kulturą organizacyjną [7, s. 26]. Ponadto w tym podsystemie duży wpływ ma czynnik ludzki, gdyż wnosi on każdy na swój sposób cele, które pragną zrealizować z korzyścią dla organizacji [7, s. 26]. Według wielu teoretyków przedmiotu jakakolwiek zmiana związana z otoczeniem w jakim znajduje się organizacja powoduje znaczny wpływ na jej kulturę organizacyjną poprzez fakt że jest to element zlepiający organizację.

2. Podsystem psychologiczno- społeczny zajmuje się przede wszystkim wzajemnym oddziaływaniem grup ludzi oraz to jakimi motywami kierują się w swoich poczynaniach. Wynika to w znacznym stopniu z cech jakie posiadają ludzie znajdujący się w szeregach organizacji mianowicie płeć, wiek czy też poziom posiadanego wykształcenia. Ten podsystem jest ściśle uzależniony od poprzedniego.

3. Podsystem techniczny w skład którego oprócz posiadanej wiedzy niezbędne jest porządne zaplecze w postaci maszyn i urządzeń. Poszczególne podsystemy mogą się różnić jedynie pod względem czynności technologicznych wykorzystywanych w procesie realizacji. Duże znaczenie w podsystemie technicznym ma wiedza i umiejętności jakie stawiane są pracownikom w procesie rekrutacji. Ponadto w system techniczny w przeciwieństwie do poprzedniego opisywanego podsystemu ukierunkowany jest na myślenie logiczne a nie prawdopodobne.

4. Podsystem struktury, jego zadaniem jest zapewnienie prawidłowego funkcjonowania dwóch poprzednich podsystemów. Bez znaczenia w tym przypadku jest to, że mają zupełnie różne zadania i znaczenia. Ten podsystem scala wszystkie elementy organizacji czyli zasoby rzeczowe i ludzkie a także dzieli zadania pomiędzy komórkami organizacyjnymi. Analizuje prawidłowość przebiegu poszczególnych procesów produkcji. Wszystkie formalne aspekty uregulowane są w zakresach obowiązków pracowników, a także w różnego rodzaju regulaminach o odpowiedzialności [7, s. 122].

5. Ostatnim piątym podsystemem jest podsystem zarządzania, łączy wszystkie podsystemy organizacji. Zachowuje on równowagę pomiędzy daną organizacją a otoczeniem i scala wszystkie poprzednio wymienione podsystemy. Przystosowuje organizację do zmian zaistniałych w otoczeniu oraz robi wszystko co jest niezbędne do prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa. W sytuacji kiedy wymagane jest dostosowanie organizacji do wymogów otoczenia niezbędne są zmiany nie tylko na jednym poziomie. Wówczas reorganizacji podlegają wszystkie podsystemy. Ten podsystem za zadaniem kształtowanie otoczenia oraz oddziaływanie w taki sposób,



żeby zapewnić w nim jak najlepsze warunki niezbędne do odpowiedniego funkcjonowania każdej organizacji. Niejednokrotnie wymusza to zmian diametralnych poczynając od celów przez wiedzę i technikę zapewniając jednocześnie harmonię między nimi. Podsystem zarządzania jest więc wyznaczony do śledzenia sytuacji i zmian w otoczeniu aby zminimalizować konieczność dokonywania zmian od podszewki.

Istnieją również jeszcze dwa podsystemy adaptacyjny oraz kierowniczy. Adaptacyjny spaja wszystkie działania oraz organizuje wymagania, które reguluje otoczenie sprawdza jakie zachodzą w nim zmiany oraz sprawdza jakie są następstwa tych zmian, a także dąży do ich ulepszenia i modyfikacji. Podsystem kierowniczy jest odpowiedzialny za to co dzieje się w środku organizacji stara się jak najlepiej wypełniać swoje obowiązki oraz stara się rozwiązać zaistniałe konflikty. Jednakowoż jego zadaniem jest nie dopuszczanie do ich zaognienia [43, s. 145].

Istnieje jeszcze model czteroelementowy, gdzie wszystkie jego elementy oddziałują na siebie Elementy te mają znaczący wpływ na przemianę czynników, które przedsiębiorstwo zdobywa z otoczenia i poprzez ich obróbkę w efekcie finalnym dostarczane do klienta. Każde przedsiębiorstwo ma określony plan działania, który reguluje jakich kierownictwo dokonuje wyborów w procesie produkcyjnym.

Najogólniej rzecz ujmując wszystkie organizacje działające na rynku działają na podstawie określonych celów. Wszystkie działy danej organizacji muszą działać zgodnie zasadami panującymi w firmie a także starać się funkcjonować w taki sposób, aby dostarczyć klientom jak najlepszy produkt finalny. Poprzez obserwację otoczenia dowiadujemy się czego dana grupa społeczna potrzebuje przez co niejednokrotnie muszą dokonywać reorganizacji i zmian w działaniu poszczególnych podsystemów. Innymi słowy mogą również zmieniać metodę zarządzania często stosowaną w organizacji od lat bądź stosować dodatkową koncepcję w celu usprawnienia funkcjonowania przedsiębiorstwa [75, s. 39].

## 2.4. Geneza i kierunki rozwoju koncepcji zarządzania

Na przełomie XX i XXI wieku miały miejsce gwałtowne przemiany. Miały wymiar globalny, ponieważ miały miejsce na całym świecie. Siłami napędowymi w tych czasach była konkurencja, system finansowy oraz nowe światowe rynki zbytu. Światowe przemiany mają ogromny wpływ na środowisko biznesowe przez co wywierają konieczność poszukiwania nowych, coraz to doskonalszych metod zarządzania. Na podstawie ostatnich wydarzeń w Polsce można powiedzieć, że zachodzą tu bardzo dynamiczne zmiany, które korzystnie wpływają na rozwój przedsiębiorstw, a także stale udoskonalają ich działanie oraz stosunki na polu pracodawca-pracownik. W literaturze dzisiejszych czasów istnieje wiele podręczników na temat nowoczesnych metod zarządzania, jednakże mają one raczej formę poradników po coraz to liczniejszych koncepcjach. Każde przedsiębiorstwo czy to usługowe czy produkcyjne musi obrać odpowiednią metodę, która będzie pomocna zarówno w zarządzaniu przedsiębiorstwem jak również w jego rozwoju finansowym. Jak już wspomniałam w pierwszym rozdziale, do metod zarządzania niezbędne i nieodłączne jest odpowiednie kierowanie ludźmi w związku z czym pojęcie zarządzania i kierowania są w tym przypadku nieodłącznie i jednakowo traktowane. Cechą charakterystyczną dla metod zarządzania jest ciągłe ewoluowanie, one po prostu rodzą się, rozwijają i łączą z innymi w przeróżnych konfiguracjach i układach. Pojawienie się nowej metody z tego zakresu jest traktowane przez ich specjalistów bardzo sceptycznie. Zresztą jak każdy nowy trend pojawiający się w progach przedsiębiorstwa mający wpływ na strukturę i finanse.

Proces w jakim poszukujemy rozwiązań unowocześniających nasze przedsiębiorstwo jest związany z dobrą organizacją pracy. W ówczesnym okresie jesteśmy świadkami zmian cywilizacyjnych jak również ery wiedzy i informacji, warto zatem w sposób odmienny podejść do zmian związanych z wyborem metody zarządzania w swoim przedsiębiorstwie. Czynniki, które mają wpływ na rozwój współczesnych organizacji to przede wszystkim potencjał

intelektualny zespołu wspomagany programami informatycznymi automatyzacją przedsiębiorstwa. Im wyższy poziom wykształcenia posiada ogólny pracownik tym większe pole manewru do pozostawiania im decyzji co do organizacji i ich własnej pracy w niej. Pozwala także porzucić element kontroli na rzecz samokontroli. W rezultacie pozwala to na redukcji szczebli kierowniczych.

Osiągnięcia naukowe z zakresu zarządzania w XIX i XX wieku uznajemy za przełomowe. Rewolucja przemysłowa, która zawdzięcza dynamikę rozwoju wynalazkom technicznym bardzo wpłynęła na wydajność przedsiębiorstw.

Głównymi czynnikami wpływającymi na wydajność pracy są m.in.:

- wzrost sprawności każdego robotnika;
- oszczędność czasu, który niejednokrotnie traci się na przechodzenie z jednego stanowiska na drugie;
- wykorzystanie w procesie maszyn pozwalających na skrócenie czasu przetwarzania.

Wielu inżynierów rozwinęło metody zarządzania w sposób naukowy. Przyniosło to w konsekwencji dużo rozwiązań usprawniających pracę i oszczędzających czas, który jest na wagę złota. Przykładem takiego udogodnienia w przedsiębiorstwach produkcyjnych jest taśma produkcyjna w fabryce Forda.

Takie działania ulepszające pracę przyniosły w końcu oczekiwane efekty oraz miały duży wpływ na rozwój gospodarczy i cywilizacyjny. Poprzez masową produkcję można było zaspokoić potrzeby większej grupy klientów. Miało to miejsce najpierw w erze kryzysu a następnie podczas II wojny światowej kiedy to zostali pozbawieni wszelkich dóbr. Wtedy byli w stanie kupić wszystko co zaoferują firmy na rynku. Było to w tamtych czasach lepsze niż nic. Byle jaki samochód czy lodówka a także obojętnie jaki dom. W związku z tym faktem w latach 50. i 60. wszystkie przedsiębiorstwa produkcyjne musiały nadażyć za rosnącym popytem nie tylko na produkty pierwszej potrzeby. Niezbędne również było powiększenie zdolności produkcyjnych. Jeżeli takie przedsiębiorstwo nie dawało

radę nadać to skutkowało to przeważnie utratą udziału na rynku. Z kolei jeżeli firma otrzymywała zbyt duże zdolności produkcyjne tak zwane przeinwestowanie to mogła popaść w długi związane z zaciągnięciem zobowiązań finansowych na budowę nowych fabryk. W związku z takim stanem rzeczy przedsiębiorstwa bardzo rozbudowały metody organizacyjne a także planowania i układania budżetów. Takie rozwiązanie nie było też do końca dobre, ponieważ prowadziło to do zwiększenia dystansu pomiędzy klientami a zarządzającymi. W tym czasie byli oni dla nich tylko kolumną z cyferkami. Ci drudzy z kolei skupieni na cyfrach i tabelach nie byli w stanie nadać za zmianami jakie miały miejsce w ich otoczeniu zwłaszcza że te zaczęły nabierać dynamizmu, tak że rzeczywistość gospodarcza zaczęła coraz częściej nosić miano otoczenia turbulentnego [2, s. 95-97].

Kiedy pod koniec XX wieku rynki rozwiniętych krajów weszły w fazę dojrzałą wtedy wytwarzanie dóbr standardowych na rynki dla tak zwanego anonimowego klienta przestało być wystarczające. Zmiany były widoczne głównie w podejściu pracownika do wykonywanej pracy. Praca stała się dla nich sposobem samorealizacji a nie tylko źródłem utrzymania. Zobaczyli, że praca powinna dawać satysfakcję z jej wykonywania a nie ograniczać się tylko do wykonywania prostych i monotonicznych czynności przy taśmie produkcyjnej. Musi również dawać możliwość podnoszenia kwalifikacji.

Na naszych oczach dzieje się również rewolucja technologiczna. Wprowadzenie komputerów oraz internetu i sieci telefonii komórkowej oddziałują na nasze życie i pracę z ogromną siłą.

## **2.5. Od reengineeringu do metodyki myślenia sieciowego.**

W czasach tak dużego rozwoju gospodarczego a także konkurencyjności wśród firmach o różnym profilu działalności metody zarządzania są coraz częściej wykorzystywane. Jednakże

różnorodność i ilość tych metod budzi niejednokrotnie wątpliwości oraz kłopot w podjęciu decyzji. Przytoczę zatem kilka z nich celem ułatwienia wyboru i przybliżenia definicji.

Rengineering można zdefiniować jako modę, która doprowadziła do bardzo poważnych zmian w przedsiębiorstwie. Definicja tej metody zawiera cztery pojęcia kluczowe, które wymagają objaśnienia, są to:

- fundamentalne przemyślenie przedsiębiorstwa i procesów, jakie w nim zachodzą. Celem jest uzyskanie co w sposób zasadniczy należy zmienić aby poprawić kondycję przedsiębiorstwa;

- radykalne przeprojektowanie mające na celu całkowite oderwanie się od przeszłości i zastosowanie całkiem nowych metod. Jest to kompletnie nowa droga nie mająca nic wspólnego z dotychczasowymi sposobami postępowania i układami;

- dramatyczna poprawa oznacza, że rengineering nie bawi się w niewielkie przyrosty tylko w skoki ilościowe. Celem tej metody jest wytoczenie armat i zniszczenie całkowite dotychczasowego porządku;

- procesy, które autorzy koncepcji definiują jako możliwość wykonywania czynności przy pomocy jednego bądź kilku sposobów, dzięki temu klient otrzymuje produkt o wartości pożądanej przez niego [110, s. 19]. Można tu wspomnieć, że współcześni kierownicy i menadżerowie skupiają się głównie na poszczególnych procesach zachodzących w firmie i niejednokrotnie tracą z oczu cel nadrzędny. Klienta nie interesuje proces przygotowania tylko produkt końcowy, który ma określoną dla jego wymagań wartość. Piramida hierarchii procesów zachodząca w rengineeringu – rysunek 2.4.

Każdy ze szczebli hierarchii w inny sposób uzasadnia proces wydajności od zapewnienia określonego poziomu wydajności na etapie subprocesów poprzez wzrost wydajności w procesach głównych do radykalnej reorganizacji procesu w mega-procesach czyli rengineering.



***Rysunek 2.4. Piramida procesów zarządzania***

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [14, s.31].

Ta metoda wprowadza również zmianę zasad wynagradzania. Oznacza to, że przy opłacaniu pracownika należy wziąć pod uwagę wyniki jego pracy a nie jego aktywność. Potocznie rzecz ujmując pracownik aktywny nie musi być efektywny, a zatem podstawą do udzielenia podwładnemu awansu są jego zdolności. W związku z tym opisywana metoda wymaga całkowitej zmiany nastawienia pracownika i uświadomienia sobie, że pracują oni głównie dla klienta a przełożony jest jedynie koordynatorem ich działań.

Podsumowując reengineering wprowadza w tym zakresie następujące zasady:

- to klienci dają nam wynagrodzenie w związku z czym należy dać z siebie wszystko aby byli w pełni zadowoleni;
- w naszym przedsiębiorstwie ważne jest każde stanowisko, również konkretnego pracownika;
- sama obecność w pracownika w firmie nie oznacza, że wykonuje w niej pracę. Będzie on oceniany dopiero za wartość wykonaną dla firmy;
- pracownik powinien rozwiązywać problemy podczas procesu wytwórczego i brać za nie odpowiedzialność;

- pracownik powinien być członkiem zespołu, oznacza to że jeżeli razem z nią zyskuje to również w razie potknięcia z nią traci;
- pracownik musi mieć świadomość, że ciągle uczenie się to niejako jeden z jego zadań i obowiązków [110, s. 24].

Benchmarking jest kolejną z metod zarządzania przedsiębiorstwem. istnieje kilka jego definicji tego pojęcia. Od strony etymologicznej wywodzi się od słowa «benchmark» co według słownika «Punkt orientacyjny geodety, który oznacza pewną pozycję i używany jest jako punkt odniesienia, bądź też norma, według której jaka rzecz może być mierzona bądź oceniana». Jeden z autorów koncepcji opisał ją jako poszukiwanie najefektywniejszych metod dla danej działalności, która pozwoli osiągnąć przewagę konkurencyjną. Inni określają go jako ciągle porównywanie różnych procesów, usług lub produktów z ich odpowiednikami u najlepszych dla ustalenia działań i celów prowadzących do tego aby stać się najlepszym z najlepszych w rozsądnym czasie.

Najogólniej rzecz ujmując Benchmarking to metoda porównywania własnych rozwiązań z najlepszymi oraz udoskonalania przez uczenie się od innych i wykorzystywania do tego celu ich doświadczenia [60, s. 56-57].

W dzisiejszej literaturze występuje kilka rodzajów Benchmarkingu.

*Benchmarking wewnętrzny* stosuje porównania wewnątrz przedsiębiorstwa są to zestawienia w dwojaki sposób albo między działami bądź też między konkretnymi stanowiskami w firmie. Stosowany jest przeważnie w przedsiębiorstwach, które zatrudniają osoby różnej narodowości, a także bardzo dużych przedsiębiorstwach mających swoje filie poza granicami kraju.

*Benchmarking konkurencyjny*, który jest niewątpliwie najtrudniejszym z czterech rodzajów tej metody. Powodem tego jest konkurencja, która niechętnie dzieli się rozwiązaniami wykorzystywanymi w kontaktach ze swoimi konkurentami. W takich przypadkach wykorzystywane są firmy konsultingowe, które na życzenie zainteresowanych stron zachowują anonimowość oraz poufność przekazywanych informacji.

*Benchmarking funkcjonalny* w tym przypadku aby udoskonalać jakąś funkcję w przedsiębiorstwie można dokonać poszukiwań poza własnym sektorem, jeżeli funkcją udoskonalaną ma być logistyka to należy skupić się na przedsiębiorstwach najlepszych w tej dziedzinie i pamiętać o tym, że porównywać możemy tylko to co jest porównywalne.

*Benchmarking ogólny inaczej horyzontalny* jest szczególnym przypadkiem benchmarkingu, ponieważ okazuje się, że istnieją procesy przebiegające identycznie niezależnie od przynależności branżowej danego przedsiębiorstwa.

Pionierem benchmarkingu była firma Xerox. Pod koniec lat 70. XX wieku, firma utraciła dużą część rynku na rzecz japońskiej konkurencji jaką był Canon. Rozpoczął się wtedy szereg porównań, który miał na celu odpowiedzieć na pytanie dlaczego tak się stało. Analiza wykazała, że w firma w porównaniu do konkurencji posiada niską jakość produktów. Występowała również nieefektywna współpraca oraz przerost zatrudnienia. Zastosowanie kolejnych benchmarków pozwoliło precyzyjnie wskazać obszary o małej efektywności i w ten sposób poprawić działanie całego przedsiębiorstwa. Ostatecznie firma odzyskała większość rynku i znacznie usprawniła swoje działanie. Był to także impuls dla pozostałych konkurentów do stosowania benchmarkingu i pracy nad poprawą funkcjonowania firm.

Obecnie nie ma jednej konkretnie przyjętej definicji benchmarkingu. Dla jednych osób jest to metoda, dla innych proces czy też narzędzie lub technika zarządzania przedsiębiorstw. Poniżej można przedstawić najczęściej używaną definicję a mianowicie:

– benchmarking jest procesem, który polega na ciągłym doskonaleniu efektywności własnej organizacji poprzez identyfikowanie, analizowanie oraz adaptację i wdrożenie rozwiązań najchętniej stosowanych przez organizacje, które jednocześnie są najbardziej efektywne w skali całego świata.

W wielu publikacjach autorzy próbują zestawić zalety i wady tej metody zarządzania według poszczególnych jego rodzajów zarządzania, co przedstawia tabela 2.1.



### Wady i Zalety Benchmarkingu

Rodzaje Banchmarkingu	Zalety	Wady
<b>Wewnętrzny</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– łatwy dostęp do danych</li> <li>– dobre wyniki w warunkach dywersyfikacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zawężone pole widzenia</li> <li>– uprzedzenia w firmie</li> </ul>
<b>Konkurencyjny</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– istotne informacje</li> <li>– porównywalność wyrobów i procesów</li> <li>– dokładne określenie pozycji konkurencyjnej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– trudny dostęp do danych</li> <li>– niebezpieczeństwo powielania wąskich praktyk branżowych</li> </ul>
<b>Funkcjonalny</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– innowacyjność rozwiązań</li> <li>– relatywnie łatwy dostęp do danych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– stosunkowo trudne wdrażania</li> <li>– czasochłonna analiza</li> </ul>
<b>Ogólny</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– relatywnie łatwy dostęp do danych</li> <li>– innowacyjność</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– stosunkowo trudne wdrażanie</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [60].

Z posiadanych na temat benchmarkingu informacji, wynika iż zbierając informację na temat tej metody i jej wykorzystania najlepiej korzystać z różnego rodzaju publikacji. Jednak najprościej i najtaniej jest rozpocząć poszukiwania od własnej biblioteki oraz własnych ekspertów. Mało korzystne w tej kwestii jest korzystanie z wiedzy konkurentów. Okazuje się, że niejednokrotnie więcej można dowiedzieć się o konkurencie z prasy niż przez kontakty z nim. Niektórzy menadżerowie stosujący w swojej organizacji benchmarking, odwiedzają konkurencyjne przedsiębiorstwa. Poprzez obserwację procesów w nim zachodzących, a także zastosowanych w nich metod. Jest to bardzo sprytny sposób ponieważ można niejako uczyć się na błędach innych, a także wykorzystywać ich sposoby na poprawę funkcjonowania firmy.

Outsourcing (na zewnątrz) ta metoda to nic innego jak korzystanie z firmy zewnętrznej, która będzie koordynowała zadania w przedsiębiorstwie. Korzystający z tej koncepcji oddają wszystkie funkcje i procesy dla firmy zewnętrznej, żeby to ona je zrealizowała.

Podjęcie decyzji o współpracy z firmą zajmującą się takimi usługami należy w sposób rzetelny sprawdzić czy są oni w stanie wykonać wszystkie powierzone im zadania na zadowalającym nas poziomie. Jednym słowem trzeba porządnie sprawdzić jakie doświadczenia w takich działaniach ma dany usługodawca i czy wcześniej świadczył takie usługi dla firm o podobnym profilu do naszego [8, s. 185]. Wybór formy outsourcingu jaki możemy wybrać zależy od posiadanej przez nas wiedzy na temat tej formy zarządzania. W tym zakresie istnieje outsourcing selektywny i ogólny. Wyszczególnienie tych rodzajów polega na tym jaki rodzaj umowy chcemy zawrzeć z firmą zewnętrzną. W przypadku outsourcingu selektywnego klient określa jakie części swojej działalności chce objąć umową. Natomiast przy outsourcingu ogólnym umowa jest kompleksowa i obejmuje wszystkie obszary działalności. Posiadanie możliwości wyboru co chcemy zmienić pozwala nam prawidłowo dopasować usługi do tych potrzeb które aktualnie są zgłaszane i jednocześnie zapłacić tylko za to co jest potrzebne. Korzystne jest stosowanie takiej metody ponieważ zwiększa to prestiż firmy w oczach naszych współdziaławców. Zastosowanie takich usług pozwala uwidocznić prawdziwą wartość naszego przedsiębiorstwa. Jednak przy zastosowaniu takiej koncepcji należy mieć oczy i uszy szeroko otwarte, żeby mocne strony naszej firmy nie dostały się w obce ręce ponieważ może to niekorzystnie wpłynąć na rozwój naszej organizacji. istnieje możliwość objęcia outsourcingiem jedynie funkcje pomocnicze czyli dział kadr oraz funkcje poboczne takie jak sprzątanie czy ochrona. Taka decyzja jest o wiele łatwiejsza do podjęcia ponieważ niema ona zbyt znaczącego wpływu na naszą działalność. Czyli najogólniej rzecz ujmując to co mało ważne dla firmy można oddać pod ocenę firmy zewnętrznej natomiast rzeczy strategiczne mające ogromny wpływ na funkcjonowanie i płynność finansową przedsiębiorstwa zostają wewnątrz i oceniają je wewnątrzni eksperci. Ta koncepcja ma zatem wiele zastosowań. Zaczynając od prostych projektów, które mają za zadanie usprawnienie działań firmy poprzez minimalizację kosztów aż do projektów bardziej złożonych [50, s. 79]. Ta koncepcja nie ma jednak nic wspólnego z umową-zleceniem. Umowa zawarta z firmą zewnętrzną jest długoterminowa i

ma zupełnie inny charakter związku pomiędzy firmami. Jest to układ, w którym obie strony mają zmaksymalizować swoje korzyści. Gro czynności niegdyś wykonywanych samodzielnie takich jak na przykład marketing czy reklama aktualnie firmy oddają pod ocenę firmom zewnętrznym. Zatem jest to forma znacznie skomplikowana niż umowa- zlecenie. Najpopularniejsze obszary, które są oddawane w outsourcing to np.: administracja funkcji kadrowych, szkolenia, administracja funkcji informatycznych, zarządzanie środkami trwałymi czy zaopatrzenie. Aktualnie żywym przykładem outsourcingu jest funkcja outsourcingu inspektora ochrony danych osobowych. Ta usługa często wykorzystywana jest w Szkołach, Urzędach i wszystkich instytucjach, w których aktualnie skutecznie działa RODO czyli w takich gdzie są przetwarzane dane osobowe. Ponadto usługi outsourcingowe dają szeroki dostęp do liderów rynkowych i ogólnoswiatowej bazy danych. Kolejnym przykładem metody zarządzania jest powszechnie znany Lean management, definiowana często jako mieszanka różnorodnych pomysłów z wielu krajów zwłaszcza Azji i Ameryki Północnej [110]. Jest również określanej potocznie jako szczupłe zarządzanie. Opiera się ona na dostarczeniu klientom tego czego potrzebują w jak najprostszy sposób oczywiście z zachowaniem należytego szacunku dla załogi pracującej w przedsiębiorstwie objętym metodą Lean management. Niektóre przedsiębiorstwa uważają, że stosowanie odchudzonego zarządzania czy też odchudzonej produkcji zapobiegnie niepowodzeniom w przedsiębiorstwie [110]. Od wielu lat ta metoda nie jest kojarzona już tylko z obszarem produkcji. Coraz częściej wykorzystywana jest w służbie zdrowia, obszarze usługowym czy też administracyjnym. Zastosowanie tej metody wymaga od pracowników dokładnego zastosowania i sposobów usprawniania jakimi kieruje się Lean. System produkcyjny Toyoty jest podstawowym źródłem koncepcji zarządzania organizacją. Podstawą stworzenia opisywanej koncepcji stało się zidentyfikowanie przez T. Ohno siedmiu typów marnotrawstwa. Ich ograniczenie a wręcz całkowita wyeliminowanie jest głównym przeznaczeniem koncepcji. W takich procesach jak ograniczenie i eliminacja oczekuje się możliwości podniesienia efektywności w funkcjonowaniu całej organizacji. W ramach Lean

management można wykorzystywać wiele narzędzi usprawniających pracę oraz ograniczających czas przygotowania stanowiska. Sposoby myślenia w Lean management na tle tradycyjnych schematów myślowych przedstawia tabela 2.2.

*Tabela 2.2*

**Sposoby myślenia w koncepcji Lean management na tle tradycyjnego myślenia**

<b>Nowy sposób myślenia (Lean management)</b>	<b>Tradycyjny sposób myślenia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• działania na dany dzień i planowane zadania są ustalane w dyskusji z pracownikami</li> <li>• produktywność pracowników wpływa na zmniejszenie kosztów</li> <li>• tylko duża liczba rozwiązań doprowadza do postępu</li> <li>• eliminacja materiałów do produkcji, w których wykryto wady</li> <li>• organizowanie procesów a także ich planowanie odbywa się w zależności od rozwoju sytuacji</li> <li>• rozrzutność jest natychmiast eliminowana a błędy usuwane</li> <li>• pracownik jest odpowiedzialny za koszty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odgórnie ustalany plan i pożądana wydajność</li> <li>• redukcja kosztów poprzez inwestycje i automatyzację</li> <li>• do postępu doprowadzają kompleksowe rozwiązania</li> <li>• materiały produkcyjne, w których wykryto wady są naprawiane w odpowiednim czasie</li> <li>• planowanie i organizacja czasu pracy i procesów leżą w zakresie obowiązków kierownictwa</li> <li>• rozrzutność i błędy występują w każdym systemie</li> <li>• z reguły pracownik nie jest a nawet nie czuje się odpowiedzialny za koszty</li> </ul>

Źródło: [62]

Z powyższej tabeli wynika, że koncepcja lean management daje pozytywne rezultaty, jednak dzieje się to w oparciu o koszty społeczne a mianowicie poprzez redukcję personelu zwłaszcza wyższego szczebla. Jeżeli pracownik sam organizuje sobie czas pracy i jest odpowiedzialny za koszty to będzie działał tylko i wyłącznie z korzyścią dla przedsiębiorstwa nie jest do niczego potrzebny mu kierownik, który zorganizuje pracę czy wytłumaczy proces on sam jest w tym momencie za to odpowiedzialny. Z tego tytułu na temat tej koncepcji słychać poglądy, że przynosi wzrost efektywności jednak są też głosy sprzeciwu ponieważ twierdzą, że metoda ta na większą skalę prowadzi do decentralizacji decyzji jak również spłaszczenia

hierarchii w przedsiębiorstwie poprzez eliminację kierowników niższego szczebla.

Dość ciekawą metodą, mającą jak najbardziej odzwierciedlenie w dzisiejszych czasach jest metoda myślenia sieciowego. Obserwując codzienną pracę menedżera można zauważyć że prace jakie wykonuje są bardzo różne. Jego podstawowa działalność skupia się głównie na rozwiązywaniu problemów merytorycznych jak i ich odkrywaniu. Zajęcia, które wykonuje nie sprawiają mu większych trudności wykonuje je niejako z marszu. Menedżer intuicyjnie rozwiązuje wszystkie problemy zarówno te proste jak też te złożone. W dobie wielu zależności i powiązań w obszarze polityki, mody czy też stylu życia zdanie się na samą intuicję i korzystanie z prostych schematów podczas rozwiązywania problemów prowadzi do popełnienia wielu błędów [64, s. 55].

W literaturze zarządzania metodyka myślenia sieciowego opiera się na tzw. kamieniach węgielnych [110, s. 132-133]. Kamienie te są niejako podstawą, która z kolei opiera się na teoriach systemowych, tabela 2.3.

*Tabela 2.3*

### **Podstawy myślenia sieciowego**

<b>Kamienie węgielne jako podstawy myślenia sieciowego</b>
• całość i część, oznacza że system jako całość posiada wiele różnorodnych części
• sieciowość, oznacza że aby poznać całość należy zrozumieć zależności zachodzące pomiędzy poszczególnymi częściami
• otwartość charakteryzuje to, że wzajemne oddziaływania występują nie tylko wewnątrz systemu, ale również pomiędzy nim a otoczeniem
• złożoność , gdyż mogą w jednym czasie przyjmować wiele różnych stanów
• porządek tworzy się za pomocą określonych reguł, które dotyczą części i całości. Porządek umożliwia znalezienie ludziom swojego miejsca w całości oraz zapobiega popełniania błędów w swoim postępowaniu podczas procesu produkcji
• prowadzenie, w podziale na sterownie i regulowanie. Sterowanie to wpływ na system w określony sposób aby działał prawidłowo, natomiast regulowanie dopasowuje system do określonej drogi
• rozwój, najprościej rzecz ujmując jest to rozwój

Źródło: [60].

W przypadku stosowania tej metody po raz pierwszy mogą pojawić się wątpliwości. Pojawia się również pytanie czy ta metoda jest praktyczna w swoim zastosowaniu. Wątpliwości te można jednak rozwiązać po zapoznaniu się ze sposobem myślenia autorów. Myślenie sieciowe umożliwia m.in.:

1. Spojrzeć na badany problem z różnych punktów widzenia;
2. Uzyskać odpowiednią definicję problemu;
3. Pozwala przy pomocy sieci zbadać wzajemne oddziaływania na siebie poszczególnych elementów;
4. Interpretacja i opracowanie modeli za pomocą techniki scenariuszowej;
5. Wyodrębnienie elementów i relacji zarówno te na które mamy wpływ jak i te na które nie mamy wpływu;
6. Lepsze poznanie całości i jej części;
7. Zwrócenie uwagi na proces zmian, uczenia się i rozwoju [108, s. 37-41].

Zastosowanie tej metody w przedsiębiorstwie, jest co prawda skomplikowane o bardzo czasochłonne, ale w zamian pozwala nam uniknąć niekomfortowych niespodzianek i błędów. Przeciwnicy tej metody uważają, iż wnioski osiągnięte po zastosowaniu tej metody brzmią bardzo banalnie natomiast nieliczni tylko menedżerowie systematycznie analizują problemy w ujęciu sieciowym dzięki czemu unikają wielu pułapek prostego i stereotypowego myślenia.

W rezultacie można powiedzieć, że proste myślenie przyczynowo-skutkowe oraz analizowanie problemów prowadzi donikąd.

## **2.6. Metody zarządzania i ich wpływ na pozycję przedsiębiorstw na rynku.**

Dzięki zastosowaniu odpowiednich metod zarządzania Polski rynek kosmetyczny wart jest prawie 17 mld. zł. Aktualnie Polski rynek kosmetyczny przechodzi wielki boom gospodarczy. Producenci

prześcigają się aby spełnić biznesowe marzenia i zaspokoić rosnące potrzeby swoich klientek. Po wielkich sukcesach lokalnych firm budowlanych nadszedł czas na drugie pokolenie kosmetycznych start-upów (czyli nowo utworzonych przedsiębiorstw bądź też organizacji tymczasowej, która poszukuje takiego modelu biznesowego żeby zapewnić jak największy zysk dla przedsiębiorstwa.

Samodzielne prowadzenie skutecznych działań reklamowych jest niezwykle trudnym zadaniem. Szczególnie jeżeli branżą kosmetyczną zajmuje się osoba nie posiadająca odpowiedniego wykształcenia w tym kierunku lub chociażby doświadczenia. Nie możliwe jest, żeby osoba prowadząca swój biznes w tym przypadku kosmetyczny jednocześnie poświęcała czas na edukację marketingową i odpowiednio zajmowała się firmą. Dlatego większość firm zatrudnia osoby, które zajmują się sprawami organizacyjnymi i zarządzaniem. Chodzi w tym wszystkim o to żeby odpowiednio dobrać metodę zarządzania z której dana firma może korzystać, aby praca przebiegała w sposób efektywny i wydajny.

Zastosowanie metod zarządzania pozwala na:

- lepsze wykorzystanie potencjału marketingowego będącego w posiadaniu firmy;
- oszczędność czasu;
- wykorzystanie nowoczesnych form reklamy, umożliwiających przewagę konkurencyjną nad innymi firmami z branży kosmetycznej;
- skoncentrowanie całej uwagi na rzeczy najważniejszej w tym przypadku jaka jest pozyskiwanie nowych klientek.

Znalazła się osoba, która postanowiła dowiedzieć się jaka jest znajomość narzędzi marketingowych w gabinetach kosmetycznych. Okazuje się, że prawie 90% menadżerów gabinetów kosmetycznych nie wie ile klientek odbiera maila z reklamą ich gabinetów, a niespełna 3 % siada do analizy skuteczności tych reklam. Pozostała część wie jaka jest ilość odczytanych maili ale nie analizuje tego. Jest to podstawowy błąd, który popełnia większość badanych.

Większość właścicieli salonów kosmetycznych musi zapomnieć, że marketing i zarządzanie dotyczy tylko dużych przedsiębiorstw. Obecnie konkurencja na rynku kosmetycznym jest tak ogromna, że element strategii jest bardzo ważny również w małych firmach kosmetycznych. Kluczowe w tym przypadku jest odpowiednie dobranie metody, która jest niezbędna i pozytywnie wpływająca na funkcjonowanie naszego przedsiębiorstwa. W takich przypadkach można byłoby pokusić się o metodę outsourcingu, powierzając zarządzanie firmie zewnętrznej. Jest to jednak metoda w większości wykorzystywana przez przedsiębiorców, którzy rozpoczynają swoją przygodę i nie mają pojęcia od czego zacząć aby ich firma działała sprawnie jednocześnie przynosząc korzyści finansowe i pozyskiwać klientów z jak największego obszaru. W moim mniemaniu korzystna w branży kosmetycznej mogłaby być również metoda Lean czyli tak zwane szczupłe zarządzanie. Jest to metoda polegająca na ograniczeniu wszelkich zbędnych działań i zastosowaniu zasady 5 S. Jest to zasada wykorzystywana w metodzie Lean oraz rozwiązuje wiele niedoskonałości w coraz większej ilości zakładów pracy. Taki skrót pochodzi od pięciu słów rozpoczynających się na literę S, które symbolizują kolejne kroki w prawidłowym funkcjonowaniu każdej szanującej się firmy. Są to takie słowa jak:

- sortowanie;
- systematyka;
- sprzątanie;
- standaryzacja;
- samodyscyplina.

Żeby firma funkcjonowała w sposób efektywny i prawidłowy wszystkie te elementy muszą działać spójnie i w takiej kolejności jak przedstawiono powyżej. Polska może pochwalić się najstynniejszą marką kosmetyków kolorowych jaką jest Inglot. Jest to marka znana nie tylko w Polsce, ale również na całym świecie. Jest to Polska firma kosmetyczna założona w 1983 roku w Przemysłu odnosząca ogromne sukcesy poza granicami kraju. Polak Wojciech Inglot nie mógł



założyć firmy nigdzie indziej jak właśnie w swoim rodzinnym mieście Przemysłu. Razem ze swoją siostrą wykupili sprzęty od Polfy. Co prawda bardziej przypominały one złom niż sprzęty laboratoryjne, ale po wynajęciu piętrowego domu od rodziny, która nie miała za co wykończyć domu rozpoczęli swoją produkcję.

Wkrótce założyciel stanął przed ogromnym wyzwaniem, a mianowicie pojawiła się konkurencja. Oferowała produkty o dużo niższych cenach. Tym razem firma zainspirowała się rozwiązaniami, które często były stosowane za oceanem. Wyjściem z tej niekomfortowej sytuacji było wprowadzenie przez firmę Inglot w Polsce testerów. Takie rozwiązanie było stosowane do tamtej pory tylko w luksusowych sklepach Diora. Klientki firmy bardzo to doceniły ponieważ znowu poczuły się luksusowo. Założyciel a jednocześnie właściciel firmy był człowiekiem bardzo odważnym, kiedy to już zdawało się, że kryzys na rynku został już zażegnany, okazało się że wpadł na bardzo genialny pomysł wycofania z drogerii wszystkich produktów. Drogerie zastąpił samodzielnymi stanowiskami w centrach handlowych oraz osobnymi sklepami. Różnorodność metod jakie zastosował aby rozwinąć swoją firmę jest duża. Takie wyjście miało swoje plusy z racji tego, że nie musiał płacić marży drogeriom i sam dyktował warunki sprzedaży. Zastosował bardzo nowatorskie rozwiązanie. Wyszedł z założenia, iż w drogerii pomiędzy mnóstwem innych marek jego marka będzie praktycznie nie zauważalna. Posiadał bardzo bogatą ofertę i chciał jak najlepiej ją przedstawić potencjalnym klientom. Poprzez takie działania obniżał znacznie koszty, gdyż zakładając własne stoiska rezygnował z pośredników. Początkowo sprzedaż spadła w sposób diametralny, kiedy myśleli już, że to koniec czas pokazał rację właściciela. Konkurencja mało nie pękała z zazdrości.

Zaletą metody zarządzania jaką stosuje firma Inglot jest unikanie przez nią kredytów, starają się utrzymać z bieżących przychodów. Wiele osób z firm konkurencyjnych niejednokrotnie podkreśla, że rzeczą fenomenalną w sukcesie Ingłota jest całkowity brak reklamy.

Menadżerowie firmy uważają, że markę sklepów buduje lokalizacja sklepów a jakość produktów broni się sama i nie wymaga reklamy. W jednym z artykułów Forbesa Inglot powiedział, że «pieniądze zaoszczędzone na reklamie oddają swoim klientom w postaci niskich marż handlowych».

# **ROZDZIAŁ III**

## **INNOWACJE ZARZĄDCZE**

### **W FUNKCJONOWANIU INNOWACYJNEJ**

### **KADRY MENEDŻERSKIEJ**

Problematyka innowacji w teoretycznym aspekcie oraz w aspekcie praktycznym potwierdza spore grono badaczy w sferze innowacji zarządczych management innovation. Uważa się, iż nie zajmuje ono należyłą pozycję, a nauka w tej dziedzinie powinna być bogatsza, nie zadawała obecnie w sposób dostateczny. W tym rozdziale będę próbować określić istotę innowacji zarządczych, oraz system innowacji w wdrażanych współczesnych przedsiębiorstwach. W rozważaniu nad tematyką innowacyjności, można zauważyć bardzo wiele działań innowacyjnych, podejmowanych w sposób innowacji procesu i produktu, czyli związanych z procesami technologicznymi. Innego typu innowacje nie brano pod uwagę jako innowacje. Aktualnie bardzo dużą uwagę poświęca się organizacjom, które wdrażają innowacje z obszaru marketingu oraz zarządzania. W najbliższym czasie uważać będzie się, że istotną rolę odgrywać mogą innowacje logistyczne. W obecnym czasie możemy mówić, o postępie organizacyjnym. Postęp ten odznacza się relatywnie niskimi nakładami, i możemy uzyskać znaczące wyniki, takie jak:

- obniżenie kosztów,
- skracanie czasów,
- podnoszenie jakości.

Potrzeba szerokiego spojrzenia w stronę problematyki innowacyjności, głównie takiej, która to odnosi się do innowacji niemającej postaci technologicznej, co w obecnych czasach jest bardzo potrzebne dla przedsiębiorstw w sferze globalizacji, jak także w systemie diametralnie modyfikowanego otoczenia. Obecny postęp technologiczny umożliwia wdrażanie nowych innowacji

produktowych, technologicznych jak i zarządczych w przedsiębiorstwach. Jednak nie posiadają one odzewu radykalnego, co może zmieniać się na korzyść i na samą produkcję. W większości przedsiębiorstw są to innowacje imitujące, czyli adaptacyjne. Bardzo mała ilość przedsiębiorstw mówić może o wprowadzeniu innowacji kreatywnych, czy pionierskich. Obie innowacje wymagają oparcia innowacjami o strukturze organizacyjnej. Musi to dążyć do prowadzenia prac biorących pod uwagę innowacje produktowe, takie, które to często scalają się z aktualnymi procesami technologicznymi, a co za tym idzie z postępowymi rozwiązaniami w obrębie przedsiębiorstwa oraz inżynierii produkcji. Cała ta technologia winna wzmacniać nowoczesne rozwiązania w dziedzinie zarządzania rozwiązaniami, takimi jak nowe procesy, metody, struktury. Niektóre przedsiębiorstwa działają na podstawie przestarzałych systemów, stosując nieodpowiednie metody, techniki czy procesy zarządzania. W takim przypadku nie mają one sposobności konkurencji z organizacjami postępującymi na zasadzie efektywnych, nowoczesnych oraz systemy elastyczne zarządzania z organizacjami wdrażającymi nowatorskie rozwiązania w sposób sprawny i przy tym bardzo szybki. Stąd też obecnie stawia się bardzo duży akcent na wykorzystywanie innych działań z obszaru innowacji organizacyjnych - Organisational Innovation, oraz rozwiązań o charakterze marketingowym, czyli mającym ściśle powiązanie z zarządzaniem (Management Innovation).

### **3.1. Geneza innovation management**

Innowacje w obecnym czasie traktuje się, jako dobrobyt na poziomie całej gospodarki, jak i na poziomie organizacji oraz jako główna siła napędowa gospodarki. Zainteresowanie tym zjawiskiem jest uzasadnione i niesie za sobą wiele kontrowersji. Globalizacja obecnej gospodarki świata zbliża się w ciągle do większego stopnia konkurencji organizacji, a w szczególności w zakresie efektywnego zarządzania innowacjami. Odzwierciedlenie znajdziemy w bogatym

piśmiennictwie w przeważającej mierze poświęconej innowacjom produktowym technologicznym. Przykładem dobitnym odmiany w tej sferze i dostrzeżeniu metod innowacji wychodzących za teren innowacji o charakterze technologicznym w znaczeniu szerokim produktowym i procesowym, dotyczącym w szczególności technologii wytwarzania jest ujmowanie innowacji organizacyjnych i nie technologicznych. Sektor usług dostrzega innowacje w dziedzinach nakierowanych na prowadzenie usług, w tej dziedzinie, gdzie innowacje mają inny charakter, mocniej zorganizowany, a mało technologiczny. Natomiast innowacje organizacyjne i marketingowe włączają się w obszar innowacji przedsiębiorstw. Podniesienie efektywności oraz badanie skuteczności wysiłków oraz na polepszeniu wyników ekonomicznych, konieczne jest wdrożenie systemu dużo szerszego niż tylko takiego, który to jedynie ma uwzględniać innowacje technologiczne w obszarze produktywnym i procesowym. Wdrażanie innowacji organizacyjnych i marketingowych umożliwia większy obraz sytuacji oraz pozwala uzyskać lepsze wychwycenie zmian, wpływających na naszą wiedzę. Niezależnie od zmian, ustaleń metodologicznych, z czasem następowało zainteresowanie badaczy tematem przemian w organizacji o znaczeniu nie technologicznym oraz gromadzeniu danych na ich temat. Wyodrębnienie i zdefiniowanie nowych dwóch odłamów innowacji: o charakterze marketingowym i organizacyjnym, możemy uznać za jedną z ważniejszych inspiracji do koncepcji innowacji zarządczych, jakie to zdaniem autorów mieszczą się w wyżej wymienionych rodzajach. Równolegle w tworzeniu metod badań w zakresie innowacyjności, literatura przedmiotu ukazuje pomysły na temat innowacji w sferze organizacyjnej. Organisational innovation stosowany był głównie najpierw przez ekonomistów, celem odróżnienia ich od innowacji technologicznych, jednak pojawiają się najczęściej w nauce o zarządzaniu. Innowacje organizacyjne definiowane, jako nowatorskie spektrum organizowania działalności w sferze biznesowej, zwanej produkcją, która to wpływa na koordynowaniu zasobów ludzkich. Taka definicja innowacji organizacyjnej nie zawiera w sobie aspektu technologicznego, co zatem obejmuje zmiany w strukturze

organizacyjnej, bądź w procedurach, co ułatwia tym samym zmianę oraz wzrost organizacji. Przy wymienianiu sfery innowacji organizacyjnych równocześnie towarzyszy podkreślenie ich roli, między innymi, wskazując na fakt, iż stanowi ona tylko odpowiedzi na zmiany techniczne, jednak innowacja organizacyjna może być wstępnym warunkiem koniecznym dla innowacji technicznej. Bardziej wyrazisty sygnał dotyczy ukazania innowacji zarządczych w obszarze kategorii innowacji administracyjnych, widzianych, jako ukierunkowanie na skuteczność i efekt procesu oraz systemu służącego do zarządzania przedsiębiorstwem. Jest to pozytywny wpływ na charakter działania oraz proces podejmowanych decyzji zarządczych. Wiązane jest to z procesem podejmowania decyzji. Od niedawna ukazał się termin innowacje zarządcze (management innovation) w literaturze. Termin ten definiuje przejście od powszechnych zasad zarządzania, praktyk i procesów, bądź też odstępianie od dotychczas stosowanych działań w przedsiębiorstwie, gdzie to w sposób znaczący wpływają na jej funkcjonowanie. Inaczej mówiąc innowacje zarządcze postrzegane są, jako przemiana powszechnego stylu działania kadry zarządzającej. Na takiej to podstawie stanu wiedzy przystąpiono do pogłębienia wiedzy literaturowej na temat innowacji zarządczych na poziomie literatury polskiej i światowej w zakresie pojęcia, determinant oraz procesu i wpływu na wyniki innowacji zarządczych. Prekursorem teorii innowacji uważany jest J. A. Schumpeter. Stwierdzić należy, iż innowacja to wnoszenie nowych bądź modyfikacja powszechnie stosowanego produktu, wprowadzenie nowej metody produkcji oraz pozyskanie nowych technologii, jakie to nie zostały jeszcze wykorzystywane w tej dziedzinie, jak również nowe sposoby organizacji biznesu. W taki sposób dostrzegane innowacje można obrać w wymiar projektu, bądź biznesowego modelu. Proces innowacji oznaczany, jest, jako zmiany te zastępujemy powszechnie stosowanymi, nowymi dla człowieka. Zmiany te polegać mają na zastąpieniu powszechnych stanów rzeczy innymi, ocenianych dodatnio w świetle określanych kryteriów, w skład, których wchodzi postęp. O występowaniu innowacji mówi się wtedy, gdy nowy

ulepszony produkt wprowadzony zostaje na rynek, lub nowy ulepszony proces zostaje zastosowany w produkcji, jednak produkt musi zawierać cechy nowości z punktu odniesienia wdrażanego przedmiotu. Stwierdzić możemy, iż istnieje wiele rodzajów innowacyjności, które to zgodnie z literaturą przedmiotu, jak również praktyką gospodarczą sklasyfikować możemy według różnych kryteriów: przedmiotu, obszaru oddziaływań, celu wdrożenia, oryginalności, skali przemian na rynku, jak również cyklu innowacji. Według kryterium przedmiotu wyodrębniamy innowacje produktu mówiącej o zmianach produktów bądź usług zaoferowanych przez przedsiębiorstwa.

Wyróżniamy innowacje:

- Innowacje produktowe udoskonalające wyrób, oraz szerszy asortyment wzbogacony o nowoczesny produkt.
- Innowacje procesowe, opierają się na innowacjach produktowych, dokonywania zmian w urządzeniach lub organizacji produkcji, połączeniu tych dwóch rodzajów zmian lub stanowiące wynik wykorzystywanej nowej wiedzy [80, s. 173-175].
- Innowacje organizacyjne wdrażające nowe sposoby do zarządzania przedsiębiorstwem.

Praktyka oraz teoria zarządzania wypracowały dużo modeli w sferze działalności przedsiębiorstw, jakie to odnosząc się na proces innowacyjny uzyskują lepszy model działalności innowacyjnej. Ewolucji przez lata poddane były, od prostszego modelu liniowego do modelu interakcji przeróżnych przedmiotów jak i sprzężeń o charakterze informacji zwrotnej, jak i modelu równoległemu, polegającym na zintegrowaniu na wewnątrz podmiotu, jak i współpracy z odbiorcami i dostawcami, poprzez systemy zintegrowane, opierające się na powiązaniach sieci.

### **3.2. Pojęcie innowacji zarządczej.**

Etap współczesnego społecznego rozwoju oraz cywilizacji przemysłowej charakteryzuje się głębokim oddziaływaniem nauki na podsystemy dużego systemu społecznego: nauka – technika –

produkcja (N – T – P), jest to bardzo dynamiczny system, o zmieniającej się w czasie strukturze. Wzajemne powiązania podsystemów danego systemu siecią sprzężeń zwrotnych, powoduje, że nie da się przeprowadzić linii odgradzającej przyczynę od skutku. Wielu autorów mówi, iż rozpowszechnianie, oraz tworzenie wiedzy staje się obecnie bardzo ważnym czynnikiem wzrostu produkcji niż akumulacja kapitału fizycznego. System społeczny N – T – P ma stale rosnące znaczenie. Naukę możemy ujmować w podsystem składający się z dwóch zasadniczych segmentów: podsystemu generującego informacje, czyli innowacje oraz podsystemu wiedzy.

Nauka oraz technika są zjawiskiem stosunkowo niedawnym. W okresach historycznych przeważały strumienie, informacje płynące od techniki do nauki oraz od produkcji do techniki. W dzisiejszych czasach rozwój nauki jest bardzo intensywny, nauka stała się punktem wyjścia przewrotów technicznych oraz rewolucji przemysłowych. Ekonomiczne aspekty przedsięwzięć technicznych i organizacyjnych powodują to, iż uogólnia się je wraz z różnymi czynnikami rozwoju społeczno - gospodarczego tworząc pojęcie postępu ekonomicznego. Postęp ekonomiczny uzależniony jest od równoległego rozwoju dwóch podstawowych czynników:

- dynamiki postępu technicznego,
- dynamiki postępu organizacyjnego.

Postęp techniczny to element szeroko rozumianego procesu innowacyjnego. Terminologii związanej z postępow technicznym, organizacyjnym i ekonomicznym przypisuje się określenia z literatury. Określenia takie jak innowacja, proces innowacyjny, innowacja techniczna, dynamizm innowacyjny i inne. Wieloaspektowość, złożoność, wielowątkowość oraz dynamiczność zjawisk innowacji bardzo utrudnia interpretację tych znaczeń. Rozległość obszaru zjawisk innowacyjnych, które różnią się między sobą funkcjami celu, charakterem zdarzeń i więzami występującymi między nimi, może być, źródłem nieporozumień, co niewątpliwie uzasadnia konieczność podjęcia badań interdyscyplinarnych. W znaczeniu potocznym innowacje często przybierają postać procesów produkcyjnych. Rzadziej to pojęcie spotkać możemy w takich



dziedzinach jak: medycyna, działalność intelektualna, kultura, ekonomia, organizacja oraz administracja. Dzieje się, tak, dlatego, że zmiany w technice i technologii najsilniej oddziałują na człowieka, społeczeństwo i środowisko naturalne. Procesy innowacyjne w innych rodzajach działalności są, więc rzadziej postrzegane [37, s. 49]. W szerokim rozumieniu innowacje oznaczają twórcze zmiany występujące w systemie społecznym, w strukturze gospodarczej, technice i przyrodzie. Można, więc powiedzieć w ślad za E. Jantschem, że innowacje obejmują sekwencyjny zbiór postępowań, składający się z twórczego przygotowania, uformowania nowego stanu substancji (myśli) zaspokajającego określone potrzeby konsumentów, a następnie przekształcanie go, w pewnym segmencie [38, s. 30].

Innymi słowy innowacja zarządcza to zmiana zasad i sposobów działania menedżerów w dotychczasowym ich działaniu w zakresie metod zarządzania czy procesów. Pojęcie innowacji zarządczej autorzy tej definicji bardzo często odnoszą się do definicji G. Hamela i M. Mola. Jednak jak to wynika z krótkiego przeglądu tych definicji różnych autorów, widzimy, że nie ma pełnej, zgodności, co do rozumienia tego pojęcia, jak również w jego roli funkcjonowania organizacji.

Ze stanu wiedzy zarysowanego, dotyczącego innowacji zarządczych wynika, iż rozumiane one są najczęściej, jako generowanie i implementacja nowych znaczących rozwiązań dotyczących:

- metod działania,
- zasad działania,
- struktur zarządzania organizacją, które to w istotny sposób zmieniają sposoby realizacji celów organizacji.

Do tej definicji najczęściej nawiązują autorzy, którzy to podejmują tę problematykę, jednak poszczególni autorzy zwracają uwagę na przeróżne komponenty innowacji zarządczych [74, s. 1037-1046].

Możemy wyróżnić następujące definicje zarządzania innowacjami:

- Według M. Karlika zarządzanie innowacjami można zdefiniować, jako zestaw działań obejmujący: zmianę strategii

przedsiębiorstwa, podejmowanie decyzji w zakresie działalności innowacyjnej, organizowanie, kontrolowanie działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa i wspieranie postaw innowacyjnych skierowanych na zasoby przedsiębiorstwa i wykorzystywanych z zamiarem osiągnięcia celów przedsiębiorstwa w zakresie innowacji w sposób sprawny i skuteczny [41, s. 43].

- Według S. Kasprzyka zarządzanie innowacjami to całokształt czynności niezbędnych do przygotowania i praktycznego zastosowania nowych rozwiązań technicznych [42, s. 36].

- Według A. Pomykalskiego zarządzanie innowacjami to oparte na posiadanych zasobach poszukiwanie takich rodzajów innowacji, które powodują, że proces innowacji staje się bardziej efektywny w konfrontacji z wyzwaniami, jakie stawiają przed organizacją: rynek, konkurencja oraz klient [78, s. 84].

Generalnie mówiąc innowacje, autonomicznie od tego jak rozważane są na poziomie organizacji, gałęzi przemysłu czy kraju, oraz branży, zawsze brane są pod uwagę, jak siła napędowa postępów w sferze nowoczesności. Różne publikacje potwierdzają ten fakt. Przytaczając podręcznik «Oslo» wyróżnia się cztery rodzaje innowacji:

- innowacje procesowe,
- innowacje produktowe,
- innowacje marketingowe,
- innowacje organizacyjne.

W samych definicjach czy klasyfikacjach innych autorów, pojęcie innowacji znacznie poszerzono. Samą problematykę od strony badawczej i teoretycznej przedstawiono w licznych publikacjach, i nie tylko. Szczegółowa problematyka zdefiniowania i zrozumienia innowacji w sferze zarządczej, jak i same rozważania odnoszące się do wdrażania nowych innowacyjnych rozwiązań opierano na założeniu, iż podjęcie walki konkurencyjnej w zmieniającym się szybko globalnym otoczeniu, szczególne znaczenie mają innowacje procesowe i produktowe. Innowacje organizacyjne to nowe procedury, procesy oraz struktury, natomiast innowacje marketingowe odnoszące

się doz budowania nowych rozwiązań po linii produkt - rynek - klient, a innowacje logistyczne wprowadzają nowe rozwiązania w sferze logistycznego zaopatrywania, logistyki produkcji, logistyki dystrybucji oraz logistyki zwrotnej, jak również zbudowania łańcuchów dostaw. Innowacje zarządcze - Management Innovation mają specyficzne znaczenie dla budowy konkurencyjnej strategii, budowania nowych modeli biznesu, opanowywania nowych umiejętności i kompetencji. Nie ulega wątpliwości fakt, że różne rodzaje innowacji wprowadzają efekt końcowy o wyglądzie procesowym czy produktywnym. Możemy mówić tu o efekcie synergii. Należy pamiętać, iż z innej strony innowacje mogą przywiązywać konieczne zaspokajanie zidentyfikowanych wymogów klientów, dużym standardem obsługi w różnego rodzaju usługach, dużym zadowoleniem klientów z nabywanych produktów.

### **3.3. Rola innowacji zarządczych**

W obecnych czasach innowacje uważane są coraz częściej za centralny element strategii firmy. W przeszłości dostrzegano już znaczenie innowacji dla przedsiębiorstwa. W obecnym stanie coraz częściej podkreśla się rolę innowacji w samym procesie zarządzania przedsiębiorstwem, a nie jak dawniej wskazywano na innowacje produktowe lub technologiczne. Podejście takie wcale nie wydaje się nowe, ponieważ twórcy nowatorskich idei wprowadzili w latach 60 oraz 50 XX wieku to już w życie. Wymienić możemy tutaj P. Druckera – zarządzanie przez cele i decentralizacja zarządzania. Następnie S. Shingo – Poka – Yoke, Just in time i wiele innych. Lata 80 i 90 XX wieku zadeklarowały się spadkiem zainteresowania innowacjami w zarządzaniu przedsiębiorstwem na rzecz bardziej spektakularnych innowacji produktowych. Naukowe oraz systematyczne podejście do innowacji pojawiło się, wraz z rozwojem informatyki i elektroniki w Stanach Zjednoczonych, przejawiało się rosnącą liczbą innowacji technologicznych i produktowych.

Tworzenie wielkich systemów oraz koncepcji zarządzania stało się usprawnieniem istniejących rozwiązań. W tym momencie menedżerowie stanęli przed problemem, jak to w obecnie stosowanych technikach, metodach i instrumentach zarządzania wprowadzać konieczne zmiany usprawniające ich działanie. Tak definiowane innowacje przedstawiane są w literaturze, jako zmiany w metodach zarządzania, bazując na nowej lub niewykorzystanej dotąd wiedzy i nazywane są innowacjami sensu stricto. Taka innowacja to ciąg skomplikowanych działań polegający na rozwiązywaniu problemów, a w rezultacie powstaje opracowany sposób działania. Przyjąć możemy definicję, iż innowacja zarządcza to każda zmiana polegająca na doskonaleniu lub zastąpieniu dotychczasowych technik, metod i narzędzi zarządzania organizacją.

Cechy innowacji zarządczych to

- nowość,
- adekwatność,
- możliwość praktycznego zastosowania,
- charakter przyrostowy.

Innowacja zarządcza może mieć charakter przyrostowy, czyli polega na nowym wykorzystaniu znanych technik, metod i narzędzi zarządzania, jak również charakter radykalny, stanowiący odejście od wykorzystywanych metod.

Innowacje zarządcze dzielimy na poszczególne rodzaje:

- innowacje funkcyjne,
- innowacje przedmiotowe,
- innowacje procesowe.

Innowacja funkcyjna jest nową metodą, narzędziem zarządzania lub techniką, spełniającą w przeszłości funkcję w zarządzaniu organizacją, zastępując dotychczasowe rozwiązania. Innowacja przedmiotowa stanowi fizycznie wyróżniony nowy przedmiotowy w ramach ugruntowanych w przeszłości technik, metod bądź narzędzi zarządzania. Natomiast innowacja procesowa to całkiem nowa cecha procesu, jaka wynika z zastosowania metod, technik lub narzędzi zarządzania. Szeroko rozumiana innowacyjność to element potencjału

konkurencyjności. Innowacyjność jest zasobem przedsiębiorstwa, a w konkretnym przypadku to patenty, rozwiązania organizacyjne, receptury albo sprawnie i skutecznie wykonywanym procesem lub procedurą. Innowacyjność zarządcza, jej aspekty są ważne z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Stosując metodę wnioskowania indukcyjnego, możemy zinterpretować także pewne aspekty innowacyjności zarządczej wpływające na ogólnie pojętą innowacyjność przedsiębiorstwa w ogóle. Innowacyjność postrzegamy tu, jako element potencjału konkurencyjnego, który to wpływa na całościowo postrzeganą konkurencyjność przedsiębiorstwa. Ze względu na podział innowacji zarządczych, można przeanalizować aspekty innowacyjności w obszarze funkcyjnym, przedmiotowym i procesowym. W ramach innowacji przedmiotowych wyróżniamy: stosowanie programów informatycznych, czyli algorytmizowane sposoby przetwarzania informacji elektronicznym urządzeniem cyfrowym, odpowiednie wyposażenie stanowiska pracy, czyli urządzenia techniczne jak i przedmioty znajdujące się w wyodrębnionej przestrzeni, niezbędne do wykonania przez pracownika konkretnego zadania. Procesowe innowacje zarządcze to: automatyzacja procesów, czyli samoczynny przebieg sterowania, wykonania i kontrolowania czynności, procesy komunikowania się, czyli nastawienie na zaspokajanie potrzeb informacyjnych pracowników dotyczących przedsiębiorstwa, rozwój pracowników o charakterze zawodowym i nie tylko, polegający na pozyskaniu nowych kompetencji, jednocześnie na koszt pracodawcy. Powyższe aspekty innowacyjności zarządczej wykorzystuje się do oceny innowacyjności zarządczej.

### **3.4. Determinanty procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie.**

Determinantami kształtującymi procesy innowacyjne w przedsiębiorstwach, czy szerzej mówiąc ich innowacyjność, są bardzo duże, a ich wpływy złożone. Polscy badacze oraz badacze na świecie koncentrują się na wielu różnorodnych aspektach uwarunkowań

innowacji takich jak szeroko rozumianej innowacyjności przedsiębiorstw oraz budowy potencjału innowacyjnego jak i również innowacyjności zarządzania, czyli innowacji zarządczych. Umiejętność oraz, poznanie interpretowania siły, rodzaju i charakteru oddziaływań czynników determinujących innowacyjność przedsiębiorstw, pozwala się ich decydom umiejętnie dostosowywać do aktualnie istniejącej sytuacji rynkowej, bądź takiej, w której przyjdzie się im, w najbliższej przyszłości znaleźć. Z punktu widzenia analizy złożoności problematyki determinantów innowacji interesujące wydają się być wyniki badań rynkowych, przeprowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. Badania owe dotyczyły identyfikacji społecznych determinantów kreowania przedsiębiorczości innowacyjnej. W tych badaniach wskazano na występowanie dwóch grup czynników, jakie to mogą nakłaniać przedsiębiorstwa do wprowadzania istotnych zmian, podejmowania działań innowacyjnych. Pierwszą grupę stanowią wskaźniki o charakterze zmiennym i zmienne, wśród których wyróżniono:

- zjawiska zmiany transformacji oraz towarzyszące im zjawiska konieczności efektywnej adaptacji do zmieniającej się rzeczywistości społecznej, w tym także gospodarczej, ekonomicznej i kulturowej,
  - wpływ zmian na zjawiska gospodarcze, w tym przedsiębiorczość,
  - zjawisko globalizacji i związane z tym konsekwencje dla gospodarki, przedsiębiorczości i zachowań rynkowych,
  - zjawisko ponadnarodowości i wymiany międzykulturowej na poziomie kontynentu, państwa, organizacji i zespołów,
  - wpływ globalizacji na poziom i jakość życia różnych struktur i organizacji (kontynentu, państwa, przedsiębiorstwa, rodziny, jednostki),
  - zjawisko konkurencyjności i związane z tym konsekwencje dla przedsiębiorczości i zachowań społecznych przedsiębiorstw,
  - zjawisko elastyczności i konieczności inteligentnego zachowania się adaptacyjnego organizacji i jednostek,

- zjawisko gwałtownego rozwoju ilości i jakości informacji oraz związana z tym konieczność zarządzania wiedzą i informacją przez organizacje i jednostki,

- zjawisko skracania dystansu czasu i przestrzeni i związane z nim wymogi adaptacyjne organizacji i ludzi,

- wpływ kultury zmian i permanentnej, transformacji, na jakość życia ludzi (konieczność ciągłej adaptacji, zmiany perspektyw planowania, percepcji czasu i przestrzeni, wykorzystania nowych rozwiązań, ułatwień i technologii w celu podążania za zmianą i wprowadzania zmian),

- potrzeba ustawicznego kształcenia się, rozwoju i stymulacji w celu zapewnienia efektywnego kierowania organizacją (państwem, przedsiębiorstwem, rodziną) i samym sobą,

- wzrost znaczenia czynników społecznych, socjologicznych i demograficznych oraz psychologicznych na funkcjonowanie organizacji (państwa, przedsiębiorstwa) i jednostki oraz jej bezpośredniego otoczenia (rodziny, grupy odniesienia, kręgu znajomych) [67, s. 17].

Do drugiej grupy zaliczono czynniki o charakterze rynkowym, wskazując na:

- konieczność poznania nowoczesnych sposobów pozyskiwania środków finansowych na utrzymanie oraz rozwój przedsiębiorstwa,

- wzrost wartości wiedzy na temat zjawisk innowacji i możliwości pozyskania środków na innowacje na poziomie pojedynczego przedsiębiorstwa,

- wzrost wymagań rynkowych, w zakresie, jakości produktów, usług i współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami,

- wzrost znaczenia wpływu globalnych rynków finansowych i kapitałowych na proces zarządzania pojedynczym przedsiębiorstwem [67, s. 18].

Jednocześnie w badaniach PARP, wskazano na te czynniki, które, zdaniem przedsiębiorców, sprzyjają innowacyjności organizacji. Zaliczono do nich:

- osobowość ludzi kierujących firmą – zgodność w ramach kadry menedżerskiej w kwestii otwartości na innowacje,

- kultura organizacyjna – «kultura partycypacyjna, otwarta», gdzie oczekuje się inicjatyw i pomysłowości również od pracowników,
- struktura organizacyjna – miejsce na wyodrębnioną jednostkę, dział lub osobę odpowiedzialną za innowacje,
- odpowiedni przepływ informacji w firmie,
- zasoby finansowe i dostęp do finansowania,
- wykształcenie formalne,
- doświadczenie praktyczne, zasób posiadanych kwalifikacji,
- nawyk monitorowania rynku i konkurencji,
- strategia operowania w niszy rynkowej [67, s. 19].

Jak widzimy determinanty innowacyjności przedsiębiorstw można podzielić, na dwie grupy czynników. Do pierwszej zaliczymy rynek, rozumiany przede, wszystkim, jako obszar terytorialny, jednocześnie postrzegany w kategoriach konkretnych produktów i usług, zaś drugi określany jest mianem typ klientów i konkurencji. Na podstawie obserwacji i analizy literatury odnoszącej się do czynników generowania bądź adaptacji oraz wdrażania innowacji w sferze zarządczej stwierdzić można, iż obszar czynników zewnętrznych ukazuje się na:

- warunkach konkurencyjnych rynku,
- nowych technologiach,
- działania rządu,
- etap cyklu życia sektora, przemysłu,
- dynamika środowiska jak i otoczenia oraz stopień jego niepewności,
- cechy ogólne otoczenia takie jak: zmienność, złożoność i wrogość.

Czynnikami zewnętrznymi przedmiotowych badań to:

- wielce zrozumiane cechy kadry zarządzającej,
- stylów zarządzania,
- kultur organizacyjnych,
- typu danego przedsiębiorstwa.

Literatura potwierdza nam, iż wiele czynników wewnętrznych może mieć determinujący wpływ na innowacje zarządcze,



uwzględnionych w badaniach, a także prowadzonych w dużej perspektywie innowacji organizacyjnych. Na przykład krąg badaczy próbuje eksplorować wpływ menedżerów, a dosłownie ich stylów przywództwa w obrębie transformacyjnym i transakcyjnym jak i wielkość organizacji złożyły się atrybuty, takie jak: czas, na, jaki są zatrudniani jak i forma zatrudnienia (etatowość czy kontrakt menedżerski), wiek, liczba lat na danym stanowisku. Powyższe czynniki determinujące kadrę kierowniczą, między innymi takie jak sposób zatrudnienia (etat, kontrakt) jak i zmienne kontekstowe takie jak rozmiary organizacji oraz czynniki otoczenia uwzględniali w swoim modelu badawczym innowacji zarządczych: H. W. inni badacze. Badania innowacyjności, a najbardziej innowacji pokazuje obraz specyfiki, oraz profilu organizacji, jaki to jest charakteryzowany najczęściej poprzez jego rozmiary, czyli wielkościami mierzonymi liczbą zatrudnionych, wiekiem (okresem istnienia), sektor - rodzaj działalności przedsiębiorstwa oraz struktura własnościowa. Ponadto dobrych rozwiązań innowacji zarządczych i praktyk dostarczają gospodarki innych państw. Przykładowo w Finlandii, projektując rozwój kraju poprzez innowacje, wykorzystuje się tzw. metodę Top - Down w procesach innowacyjnych [12, s. 46].

Badacze nad innowacją zarządczą w kręgu zainteresowania ich jest stanowczo rola kierownictwa firmy oraz cechy menedżerów, przywódców, jako główny czynnik wpływający na proces innowacji zarządczych. Podkreślają oni fakt, iż osiągnięcie wyników związane jest z nowymi praktykami zarządczymi. Ważny czynnik, który to wiąże z poziomem innowacji i efektywności organizacji, to złożony proces zarządzania wiedzą. Nie jest to nic dziwnego, ponieważ, wiedza, jako składnik niematerialny aktywów organizacji, tworzy kompetencje rdzeniowe. Wiedza właściwie używana sprzyja procesowi organizacyjnemu uczenia się, co może przyczynić się do ważnego czynnika w sferze innowacji organizacyjnych. Na efekt prawidłowego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie w sytuacji wnoszenia innowacji zarządczych, gdzie w skład wchodzi trzy wymiary:

- dzielenie się wiedzą,
- skuteczność pozyskiwania wiedzy,

- efektywność aplikacji wiedzy.

Nawiązanie do zarządzania wiedzą, oraz jego narzędzi oraz składników, należy mieć świadomość, iż można traktować to, jak czynnik mający wpływ na innowacje zarządcze, w postaci zmiennej, niezależnej, ale także, jako objawienie bądź forma innowacji zarządczych.

### **3.5. Proces innowacji zarządczych**

W rozpatrywaniu istoty innowacji, bierze się pod uwagę dwa podejścia, należą do nich: podejście o charakterze rzeczowym oraz czynnościowym. W organizacji innowacje możemy określać zarówno, jak wynik, a także proces działalności innowacyjnej. Biorąc pod uwagę istotę innowacji, uwzględniamy dwa podejścia: czynnościowe i rzeczowe. Stwierdzić możemy, iż innowacje w przedsiębiorstwie możemy określić zarówno, jak wynik, jak oraz przebieg działalności innowacyjnej. Pojęcie procesu innowacyjnego rozumiane, jest, jako generowanie idei innowacyjnej, w sposób niezależny od tego, czego dotyczy bądź, w jakim terytorium działalności innowacyjnej rozpoczyna się, jak również tworzenie, projektowanie oraz wdrożenie nowego rozwiązania, które to prowadzi do jego praktycznego zastosowania. W rozumieniu procesowym innowacyjność pokazuje jak rodzi się innowacja, następnie jak pozostaje przygotowana, skomercjalizowana, czy rozproszona, przyjęta lub wdrożona. Spotkać możemy dużo typów wskazujących na proces innowacyjny, ukazujących przeróżne jego etapy. Generalnie mówiąc w opisanych określeniach procesu innowacyjnego pokazuje się dwa typy: generację, odegranie nowych pomysłów jak i wprowadzanie, przy czym pomysły na lepsze rozwiązania nie zawsze powstają wewnątrz organizacji. Duża liczba innowacji wnosi nowe rozwiązania, technologie czy produkty, o których to organizacja dowiaduje się, jak również nabywa je, następnie dostosowuje, a na końcu wdraża. Poprzez analogię do procesów innowacji technologicznych i produktowych wyszukuje się modeli innowacji zarządczych, jednak

modelem procesowym, czy też modele czynnościowe zwracające się do indywidualizmu management innovation przejawia się rzadko w tematyce przedmiotu. Godnym wzorcem, lepszym oraz jednym z najlepszych to schemat procesu innowacji zarządczych zadedykowany przez Birkinshawa i Mola. Powyższy model obejmuje pięć faz, omówiono go również w polskiej literaturze.

Bardziej złożona i rozbudowana wersja tego modelu zaproponowana została przez Birkinshawa na podstawie wielu źródeł. W opisywanym nowym ujęciu modelu procesu innowacji zarządczych uwzględnia się dwa wymiary: model horyzontalny, czyli taki, który to składa się z czterech faz oraz wertykalny model, który to obejmuje dwa gatunki agentów zmiany. Aspekt horyzontalny w omawianym procesie autorzy wyróżniają następujące fazy:

- motywacji inwencji,
- teoretyzowania,
- etykietowania.

Kolejny wariant modelu tworzony jest przez grona osób odpowiedzialnych za powstawanie innowacji w przedsiębiorstwie. Nazwano ich imieniem agentów zmian. Agentami zmian wewnętrznych to uczestnicy danego przedsiębiorstwa w sposób aktywny zaangażowani w działania innowacji o zarządczym charakterze. Kolejna grupa stanowi tak zwanych agentów zewnętrznych zmiany, czyli niezależnych konsultantów, pracowników naukowych i innych zainteresowanych rozwojem innowacyjności. W modelach innowacji zarządczych wskazano na trzy obszary, w których to agenci zmian wewnętrznych podtrzymują i tworzą ten proces, czyli poszukują problem, testują i wykrywają błędy oraz łączą się z zewnętrznymi czynnikami zmian. Zewnętrzna rola agentów to wspieranie procesów realizacji poprzez agentów wewnętrznych. Rozumiemy to tak, że ta zdolność do przeprowadzania innowacji w temacie praktycznym zarządzania jest funkcją wynikową paru połączonych zgodnie działań: tworzenia, i dopasowania pomysłu, redefiniowania pomysłu oraz refleksji teoretycznych. Widać jest, iż twórcy modelu wskazują znaczenie zarówno kontekstu

organizacyjnego, jak także procesu rozpoczynania innowacji zarządczych. Strategiczna rola czynnika ludzkiego nie podlega dyskusji w procesie innowacji zarządczych, to poprzez realizację funkcji personalnej jest dotychczas obszarem najbardziej opornym na wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań. Znaczenie innowacji w życiu społecznym i gospodarczym ciągle wzrasta. Są one warunkiem rozwoju i zmian nie tylko cywilizacji przemysłowej. Wprowadzenie innowacji powoduje, że otoczenie organizacji (systemów), a więc przedsiębiorstw, instytucji, społeczności lokalnych i regionalnych, zmienia się dynamicznie. Zmiany są bardziej burzliwe. Czas potrzebny na kolejne zmiany jest coraz krótszy, są one coraz bardziej nowatorskie, bardziej kosztowne pod względem ich wprowadzania i coraz trudniejsze do przeprowadzenia. Zarządzanie innowacjami znajduje coraz szersze odzwierciedlenie w badaniach naukowych, działalności praktycznych agend rządowych, przedsiębiorstw i instytucji, a także jest coraz częściej przedmiotem wykładów w edukacji, a szczególnie szkolnictwa wyższego [94, s. 17]. Innowacje dokonują rozwoju przedsiębiorczości. Innowacja to specyficzne narzędzie przedsiębiorczości, czyli działanie, które to nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa. Mówi się, że innowacja tworzy zasoby, natomiast zasoby nie istnieją dopóki człowiek, nie znajdzie jakiegoś zastosowania dla czegoś, co występuje w przyrodzie i nie daje w ten sposób wartości ekonomicznej. Różnego rodzaju zmiany zachodzą w świecie. Wiedza staje się, jako pierwszy i podstawowy zasób w gospodarce, co może wywierać wpływ na teorię ekonomii, Działalność pod względem innowacji to działalność obarczona wielkim ryzykiem i nie wszystkie projekty innowacyjne kończą się sukcesem, czyli wdrożeniem innowacji, ale sam fakt podejmowania takiej działalności przez przedsiębiorstwo ma duże znaczenie praktyczne.

### **3.6. Znaczenie innowacji zarządczych**

Badacze problematyki dotyczącej innowacji zarządczych lub też skoncentrowani na innowacjach związanych z organizacją, znacząco

mówią, iż eksponowanie takich między innymi różnorodnych walorów. Badacze podkreślają, że innowacje mogą przyczynić się do:

- budowania trwałej przewagi konkurencyjnej, twierdzą jednak, że trudniej jest ją jednak naśladować, szczególnie w długim okresie czasu,

- powstawania rzadkich, cennych i trudnych do naśladowania, imitatorstwa zasobów niematerialnych oraz zasobów nie mogących niczym zastąpić,

- efektywnego dopasowania się przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków otoczenia, zapewnienia jej tworzenia nowych kompetencji oraz stworzenia jej elastyczności.

Według opinii mówiących o innowacjach organizacyjnych mówi się, że nie stanowią one tylko czynników wspierających innowacje w strefie procesów i produktów, jednak same mogą tworzyć zasadniczy nacisk na efektywność funkcjonowania firm. Same jednakże mogą przyczynić się do podwyższenia poziomu, oraz efektywności pracy, powiększyć wymienianie informacji czy powiększyć zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się i do zdobywania nowej wiedzy, jak także nowszych technologii. Przeprowadzane badania dążą do uwierzytelnienia powiązań pomiędzy innowacjami zarządczymi, jak i organizacyjnymi, i przestronnie zrozumiałymi wynikami przedsiębiorstwa, w sferze finansowej i niefinansowej. Badania potwierdzają, iż predyspozycje do innowacji przekładają się na większą rentowność, lepszą wartość rynkową, lepsze rankingi kredytowe oraz na duże szanse dopasowywania się do zmieniającego się otoczenia, czyli do utrzymania się na rynku. Takie rozwiązanie dotyczy również innowacji w zarządzaniu, co jest wynikiem naszej wiedzy, w długim okresie czasu, że przypuszczalnie poprawiają wyniki organizacji. H. Gebauer zauważył, iż innowacje zarządcze mają bardzo pozytywny wpływ na rozwój dynamicznych zdolności (dynamit capabilities) oraz na wzrost produktywności i na lepsze wyniki organizacji. Pomimo to, iż wzrasta większa świadomość autorytetu innowacji zarządczych dla atrakcyjności przedsiębiorstw sposób ich pomiaru jest cały czas nieokreślony i niejednakowy.

Zazwyczaj innowacje zarządcze wiąże się z efektywnością i ze skutecznością wewnętrznych procesów organizacyjnych. Mierząc efekty innowacji zarządczych wykorzystujemy przeważnie nie do podważenia wyniki przedsiębiorstw, w zakresie rentowności i produktywności. Wyniki te, jako nieliczne w tej sferze badań przeprowadził Vaccaro. Vaccaro wskazuje na to jak wniesienie jednej z innowacji zarządczych zarzutowało powiększoną wydajnością, znaczącą poprawą rozwoju technologicznego, oszczędnościami w renowacji i eksploatacji maszyn, jaki małymi kosztami i większym poziomem wykonania zadań organizacyjnych. Jednak warto zauważyć, że innowacje zarządcze nie mają wyłącznego wpływu na wyniki przedsiębiorstw mierzone w sposób twardy. Literatura przedmiotu zwraca szczególną uwagę na ich wpływ oraz na zmniejszoną liczbę pracowników, wzrost satysfakcji klientów, jak również na lepszą satysfakcję oraz aktywność różnych grup interesariuszy, takich jak między innymi pracownicy. Taki sposób działania może mieć istotny wpływ firmy na środowisko. W przypadku opisywanym poprzez Vaccaro efektem wprowadzenia innowacji zarządczych było wzmocnienie poczucia misji, zwiększone zaufanie, wyższy poziom kooperacji oraz wymiany wiedzy, a także zwiększenie motywacji i zaangażowania pracowników. Badania empiryczne podobnego stwierdzenia znaczenia innowacji nie technologicznych dostarczają badania dotyczące się przychylnego wpływu innowacji organizacyjnych na wielce zrozumiał rezultaty organizacji. Jednocześnie możemy powiedzieć, że nie same wyniki badań są jednoznaczne i mogą podkreślać pozytywny wpływ innowacji zarządczych jak też organizacyjnych na wyniki organizacji. Badania R. M. Walkera ukazują, iż management innovation nie wykazują bliskiego wpływu na wyniki przedsiębiorstw. Jednoznaczne związki zaś są połączone, a zmienną pośredniczącą w owych badaniach jest zarządzanie wynikami, zwane performance management. Inne badania również wskazują na związki między innowacyjnością, jak i wynikiem firm, które to nie zawsze dostarczają jednoznacznego potwierdzenia tych relacji. Skoro uznamy wartość, jako wiązkę korzyści oferowaną drugiej stronie, lub przez nią

oczekiwaną, to zarządzanie wartością można w dużym uproszczeniu potraktować, jako obustronne dostarczanie wartości: firmie przez klienta (pracownika) i klientowi (pracownikowi) przez firmę [1, s. 174].

Pracownika postrzegamy, jako kreatora wartości firmy. Rozważania nad niezbedności wprowadzania ulepszonych działań strategicznych w zarządzaniu ludźmi wywołują różne refleksje. Zastosowana praktyka nie jest adekwatna do warunków panujących na współczesnym rynku pracy, a w związku z tym powstaje luka między oczekiwaniami pracodawców i pracowników. Zatem zachodzi konieczność używania mechanizmów marketingowego działania, co się ma do realizacji funkcji zarządczych w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Instrumenty marketingowe w pewnym zakresie pełnią rolę relacji pracownik - pracodawca, gdzie jedynie brak świadomości własnej idei oraz poglądu w zarządzaniu organizacją jak i wygenerowaniu kosztów, co skutkuje niechęcią do zmian i wyzwalania pro aktywnych postaw. Najważniejsza funkcja odnosi się do komunikacji wewnętrznej w roli kreowania wizerunku i reputacji przedsiębiorstwa. Nie możemy ograniczać się jedynie do współczesnych, stereotypowych rozwiązań w działaniu, jak również wykorzystując kreatywność jednocześnie ulepszać procesy biznesowe wyznaczając zmodernizowane systemy komunikacji. Wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań w zarządzaniu ludźmi stanowi oporny obszar. Przyczynia się do tego stanu ciągle działający rynek pracodawcy, jak i nieprzychylność menedżerów do zmian jak i ich ograniczona kreatywność. Wykonane badania teoretyczne, stwierdzają fakt, iż innowacje zarządcze to bardzo ważne zjawiska na potrzeby funkcjonowania przedsiębiorstwa, jednak są one stosunkowo słabo rozpoznawane badane. Zaobserwować możemy jednocześnie zaniepokojenie badaczy tą problematyką, w wielu sferach badawczych: zarówno pod oznaczeniem innowacji zarządczych, jak również innowacji w sferze organizacyjnej. W takich ujęciach. W Polsce badania są nieliczne, jednak sfera powiązana z zastosowaniem nowych, lepszych koncepcji oraz metod zarządzania, czy też dopracowywania zarządzania, ma dużą liczbę przedstawicieli, jednak

badania empiryczne są relatywnie bardzo małe. Wyniki z badań teoretycznych, jakich rezultaty w sposób wielce syntetyczny, potwierdzają fakt, że ten typ innowacji zarządczych jest nadal niedostrzegany, gdzie zidentyfikowany dorobek sugeruje zmiany w tej dziedzinie. Podkreślając niniejszym dorobek, w temacie innowacji zarządczych oraz duże w nim luki, podkreślamy uwagę na szczegółowe kierunki dalszych badań, po to, żeby potwierdzić odpowiedzi na dużo pytań, pozostających nadal bez uzyskania odpowiedzi. Propozycje przeprowadzania badań w tym kierunku wskazywane są najnowszej literaturze przedmiotu. Kluczowymi kierunkami badań nad zdarzeniem innowacyjności możemy zaliczyć: poszukiwanie bardziej doskonałych sposobów operacjonalizacji innowacji zarządczych oraz dalszą konceptualizację, większe doskonalenie warsztatu metodologicznego, a w szczególności w sferze przeprowadzania innowacji zarządczych, badania nad zastąpieniem innowacji zarządczych, zarówno zewnętrznymi jak i wewnętrznymi, określenie związków pomiędzy innowacjami technologicznymi, zarówno procesowymi jak i produktowymi, a management innovation, zbadanie wpływu na wyniki organizacji na wyniki finansowe, jak i poza finansowe, w długiej jak i w krótkiej perspektywie czasu.

Innowacje powinny i mogą stanowić podstawowy czynnik sukcesu w organizacji, tak wynika z koncepcji Komisji Europejskiej oraz rządów polskich, pod warunkiem, że organizacje będą chciały i mogły oraz potrafiły tworzyć innowacje oraz efektywnie je wykorzystywać w kontekście tworzenia wartości.

### **3.7. Kadra menedżerska – próba interpretacji**

Przystępując do opisu istoty kadry menedżerskiej warto rozpocząć od wyjaśnienia istoty pojęcia menadżer. Jest to istotne ze względu na fakt, że pojęciu menadżera w literaturze przypisuje się rozmaite znaczenie. Tak w mowie potocznej, jaki w języku naukowym słowo menadżer stosowane jest w szerokim znaczeniu. Za menadżera uważać można każdą z osób zajmujących się zarządzaniem



organizacją lub jej wyodrębnioną płaszczyzną, niezależnie od miejsca, jakie ta osoba zajmuje w hierarchii organizacyjnej. Takie rozumienie wskazuje, że menadżerem jest każdy dyrektor, kierownik, zwierzchnik czy przełożony [65, s. 14].

Już kilka dekad temu P. F. Drucker stwierdził, że menadżerami są osoby, które zarządzają pracą innych ludzi i są wobec nich zwierzchnikami. Przykładowo brygadziści tworzący swoisty organ nadzorczy są menedżerami, z tego względu, że zarządzają organizacją lub wyróżnioną w jej strukturze jednostką organizacyjną [16, s. 26].

W takim świetle pojęcie menedżera odnosi się do wszystkich, «począwszy od tego stojącego najwyżej, a skończywszy na majstrze produkcji, czy na kierowniku biura – są oni, bowiem częścią zarządu (...)» [19, s. 31]. Taki pogląd podziela też R. W. Griffin. W jego opinii menedżerem jest każda osoba, której zasadniczym zadaniem jest wykonywanie procesu zarządzania – zestawu czynności nakierowanych na ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne zasoby przedsiębiorstwa i prowadzonych, wykonywanych z zamiarem uzyskania celów organizacji w sposób efektywny, bez względu na pozycję zajmowaną w organizacji. Biorąc pod uwagę trójstopniową strukturę stanowisk kierowniczych za menedżera uważać trzeba też kierownictwo pierwszej linii: brygadzystę, majstra, kierownika biura lub nadzorcę [31, s. 29].

Zdaniem J. Penca pojęciem menadżera określa się człowieka zatrudnionego do zarządzania i sprawowania wszystkich funkcji związanych z zarządzaniem oraz korzystania z wszelkich zasobów lub pewnego ich zakresu dla osiągnięcia celów organizacji lub jej części [72, s. 41]. Ten sam autor posłużył się wartościowaniem trójstopniowym dzieląc kadrę menedżerską na: menedżerów szczebla najwyższego (*top management*), średniego (*middle management*) i najniższego (*first-line management, supervisory management*) [71, s. 16]. Bardzo podobnie do tej kwestii odniósł się T. Listwan. Menadżerami nazwał on: «wszystkich pracowników firmy, którym przydzielono funkcję przełożonych – poczynając od mistrza, a skończywszy na prezesie, którzy ponoszą odpowiedzialność za kształtowanie i koordynowanie pracy innych» [57, s. 52].

Nie wszyscy badacze są jednak zgodni z opisanym wyżej podejściem. Obok niego funkcjonuje, bowiem węższe ujęcie wskazujące, że pojęcie menedżera odnosi się do określonej grupy zarządzających. Zazwyczaj za taki uznaje się najwyższy szczebel zarządzania oraz szczeble średnie. W tej koncepcji pomija się, zatem najniższy szczebel kierowniczy tj. brygadzystów pełniących funkcje nadzorcze. Taki pogląd wyraził między innymi W. Śmid pisząc, że menedżer średniego szczebla, jest to «osoba, która w strukturze organizacyjnej znajduje się «pomiędzy» ścisłym kierownictwem, a zwykłymi pracownikami» [95, s. 39].

Podobne opinie wyraziło wielu polskich badaczy. Przykładowo J. Tudrej stwierdził, że kierownictwem w ujęciu managementu nazwać można dopiero «organizowanie ekonomicznego systemu organizacji i zagwarantowanie jej zysku przez zarządzanie tą Organizacją, wraz z jej zewnętrznymi powiązaniem. Następuje to poprzez podejmowanie decyzji ekonomicznych, gospodarowanie wszystkimi środkami tą organizacją. Jednocześnie w przedstawionym ujęciu kierownictwem nie jest jeszcze kierowanie pracą, kierowanie czynnościami gospodarczymi i administracyjnymi czy też kierowanie pracującą kadrą» [99, s. 35]. Z kolei A. Tomaszuk napisała, że w Polsce kierowników niższych szczebli zajmujących się głównie nadzorem w Polsce określa się mianem menadżerów. Tymczasem w państwach zachodnich nie zalicza się ich do kadr kierowniczych i nie nazywa menadżerami tylko supervisorami [98, s. 69].

Jeszcze węższe ujęcie słowa menadżer występuje u Stonera, który utożsamia je wyłącznie z członkami najwyższego kierownictwa. Jednocześnie definiuje menadżera, jako członka naczelnego kierownictwa, który odpowiada za ogólne zarządzanie organizacją, czyli określa politykę operacyjną i steruje wzajemnymi wpływami organizacji z otoczeniem. Wynika stąd, że wyłącznymi stanowiskami menadżerskimi są prezes, wiceprezes i dyrektor naczelny [91, s. 41].

Reasumując, pojęcie menedżera ujmowane jest na różne sposoby. Biorąc pod uwagę temat pracy, jakim jest wdrażanie innowacji, należy stwierdzić, że kierownicy niższych szczebli mają znikomy udział w tym procesie. Stąd za kadrę menadżerską uważać

trzeba tylko te grupy pracowników organizacji, który mają największy wpływ na wszelkie procesy zarządcze, opracowywanie i wdrażanie strategii oraz podejmowanie najważniejszych decyzji. W efekcie z kadry tej wyłączyć należy kierowników niższego szczebla.

### **3.8. Rola menedżera**

Rola menadżera w organizacji jest niewątpliwa i w ogólnym ujęciu wiąże się z zarządzaniem. Wskazany proces z kolei polega na realizacji kilku ściśle powiązanych ze sobą funkcji. Są nimi: planowanie, organizowanie, motywowanie oraz kontrolowanie.

Menadżer realizujący role związane z planowaniem i organizowanie podejmuje w szczególności działania polegające na umiejętnym wyznaczaniu celów organizacji. Dlatego musi odznaczać się umiejętnościami komunikowania się w trakcie całego procesu prognozowania oraz programowania zmierzających do określenia celów działalności organizacji jak i kierunki, sposoby oraz realizujące środki. Na tym etapie menedżerowie sami sobie stawiają pytania i szukają odpowiedzi w toku komunikowania się z innymi menedżerami i podwładnymi [100, s. 2].

Realizowanie zadań z zakresu motywowania wymaga od menadżera poczucia odpowiednich emocji, motywowania podopiecznych w celu rozumienia ich zachowań oraz uzyskania od nich najlepszych rezultatów. Jest to wprost powiązane z umiejętnością słuchania. Skuteczny menadżer ma pełną świadomość jak oddziaływać na swoich podwładnych. Wie, że nic wystarczają w tym celu wyłącznie profity pieniężne, ale niezbędne są też pochwały, wyróżnienia, oceny krytyczne lub pozytywne [100, s. 2].

Kontrolowanie pracowników jest taką funkcją zarządzania, która dostarcza możliwości porównania rzeczywistej efektywności z wytyczonymi normami. Menadżer powinien odznaczać się obiektywizmem w związku z przekazywaniem informacji. Adekwatnie powinien unikać ocen subiektywnych i sformułowań typu: «moim zdaniem...», «uważam, że...», gdyż wskazują one

subiektywizm oceny sytuacji. Bardzo ważne są w tym względzie umiejętności werbalnego i niewerbalnego komunikowania się [100, s. 2].

Menedżerowie bez względu od pozycję w firmie, odgrywać muszą wiele rozmaitych ról. Wyróżnić można to role: interpersonalne, informacyjne, decyzyjne [101, s. 39].

Pierwsze z wymienionych wyżej, tj. role interpersonalne przedstawiają się następująco [101, s. 37]:

- Reprezentacyjna – w tym zakresie menadżer występuje, jako symbol (reprezentant) przedsiębiorstwa w stosunku do otoczenia zewnętrznego.

- Przywódcza – menadżer podejmuje się realizacji celów przedsiębiorstwa w związku ze stosowaniem konkretnego trybu motywacji wobec pracowników.

- Łącznika-pośrednika – w tym zakresie menadżer utrzymuje relacje między firmą a otoczeniem zewnętrznym (umowy, kontrakty, zlecenia), od którego uzależnione jest funkcjonowanie organizacji.

Z kolei role informacyjne menadżera są następujące [101, s. 38]:

- Rola rzecznika przedsiębiorstwa – menadżer reprezentuje konkretne zagadnienia, problemy przed podmiotami z zewnątrz;

- Rola upowszechniającego – menadżer występuje, jako przekąźnik - dostarcza informacji członkom organizacji;

- Rola monitora – menadżer poszukuje informacji dotyczących funkcjonowania firmy (problemów dotyczących zbytu, podatków oraz działalności ze zbytem).

W literaturze menedżerowi przypisuje się też role decyzyjne. Są one następujące [101, s. 39]:

- Przedsiębiorcy – menadżer występuje, jako inicjator nowych możliwości i wdraża systematyczne zmiany do organizacji ze szczególnym uwzględnieniem jej rozwoju.

- Przeciwdziałającego zakłóceniom – menadżer rozpatruje oraz usprawnia struktury organizacyjne, eliminuje niekorzystne zjawiska w działaniu przedsiębiorstwa.

- Rozdzielającego zasoby – menadżer określa priorytetowe cele i rozprowadza zasoby deficytowe.

- Negocjatora – menadżer nie tylko reprezentuje przedsiębiorstwo w negocjacjach indywidualnych i grupowych, ale jest też negocjatorem wewnątrz organizacji.

Warto jeszcze zauważyć, że w zarządzaniu współczesnymi firmami następują coraz bardziej wyraźne zmiany. Jest to efekt zmian w otoczeniu i realiach prowadzenia biznesu. Wskutek tego mówi się również o szybkiej ewolucji statusu oraz profilu zawodowego menedżera. W tym zakresie nowoczesne firmy starają się raczej stawiać na samodzielność pracowników, zaś umiejętność kierowania uchodzi za coraz cenniejszy składnik kompetencji [26, s. 38-41].

Aktualnie menedżerowie zmierzają do tego, by zapewniać nabywanie nowych umiejętności pracownikom, nadawać im nowe zadania i role, czynić ich podmiotami coraz bardziej wartościowymi dla organizacji. W tym względzie stosowana jest zupełnie nowa filozofia kierowania zespołami ludzkimi. Wynika z niej głównie to, że pracownicy są bardzo cennym, wręcz strategicznym kapitałem, który sukcesywnie można pomnażać. Bardzo istotne jest też zaangażowanie pracowników w pracę, na rzecz organizacji. Aby firma odnosiła sukces konieczne jest poczucie wspólnoty interesów pracownika i pracodawcy [4, s. 16].

Aktualnie coraz więcej firm opiera się na nowym stylu kierowania, w którym pracownik występuje raczej w roli partnera niż podwładnego i w którym zamiast nakazów i zakazów pojawia się przywództwo - proces kierowania, w którym osobiste cechy lidera skutkują uznaniem zwierzchności (wynikającej z niewątpliwych kompetencji oraz odpowiedzialności) przez członków zespołu. Obecnie przełożony raczej dzieli się władzą, deleguje uprawnienia, tworzy klimat do wzajemnej wymiany zdań, pobudza inwencję oraz zachęca pracowników do wdrażania ulepszeń. Taki menedżer jest też świadomy roli motywowania oraz harmonijnej współpracy. Stara się dobrze poznać pracowników, doskonali system komunikowania się, przeciwdziała konfliktom, a w razie ich wystąpienia potrafi skutecznie je rozwiązać [104, s. 132-134].

Reasumując, ranga ról przypisywanych menedżerowi w przedsiębiorstwie jest znacząca. Są to role liczne i bardzo różnorodne,

nawiązują do wszystkich funkcji zarządzania. Jednocześnie wraz z dynamicznymi zmianami w świecie zmieniają się oczekiwania wobec menedżerów. Wskutek tego ich rola jest coraz większa.

### **3.9. Czynniki mające wpływ na poziom innowacyjności kadry menedżerskiej**

Determinanty, które to kształtują procesy w sferze innowacji, inaczej innowacyjne, potrafią być duże, a wpływy mogą mieć charakter złożony. Polscy badacze, jak również badacze na całym świecie skupiają się na, przeróżnych aspektach uwarunkowań innowacji organizacyjnych, czyli budowy potencjału innowacyjnego, czy też innowacyjności w zarządzaniu.

Przeprowadzone badania odnoszące się do uwarunkowań, jakie to mają wpływ na adaptację lub generowanie oraz wdrażanie innowacji zarządczych, stwierdzić możemy, iż w obszarze zewnętrznych czynników wskazuje się na takie czynniki jak: warunki konkurencji rynkowej, działania rządu, nowe technologie, cykle życia przemysłu, dynamika otoczenia – środowiska oraz stopień jego niepewności, bądź różnorodne właściwości otoczenia, gdzie zaliczyć możemy tu zmienność, złożoność. Natomiast przedmiotem badań czynników wewnętrznych jest wielce zrozumiana wartość, jaką charakteryzuje się kadra kierownicza, styl jej zarządzania, kultura organizacyjna oraz profil przedsiębiorstwa. Badania literatury potwierdzają fakt, iż spektrum czynników wewnętrznych, produkcyjnych to:

- umiejętność do wprowadzania nowatorskich technologii oraz produktów,
- jakość wyprodukowanych wyrobów,
- zdolność rozprowadzania wyrobu,
- jakim poziomem wiedzy odznacza się kadra,
- badania oraz rozwój produkcji,
- jakość finalizacji sfery B +R.

Kolejnym czynnikiem kształtującym poziom innowacyjności to marketing, czyli zdolność do pozyskiwania nowych klientów, wchodzenie na nowe rynki i inne. Obszar organizacji i zarządzania to wiedza kadry kierowniczej oraz pracowników przedsiębiorstwa, odpowiednie dopasowanie kadry zarządzającej, profesjonalizm tworzenia dynamizacji strategii, predyspozycja egzekwowania przemian w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz odpowiedni dobór pracowników oraz elastyczna struktura zatrudnienia, stosowane techniki zarządzania, pomysłowość pracowników, zorientowanie na nowe koncepcje współczesne, jak i satysfakcja z zatrudnienia pracownika w danym przedsiębiorstwie. Powyższe składniki poszczególnych obszarów, rzutują na konkurencyjność danego przedsiębiorstwa, w sposób oczywisty zwracają uwagę na bardzo duży teren koniecznych, jednak niemogących zawsze dać się zrealizować zadaniom. Najczęstszy składnik, to ograniczone zasoby finansowe, jak również ograniczona wiedza z zakresu współczesnych metod zarządzania i organizacji. Powyższy teren innowacji zarządczych może być łatwym i szybkim do wykorzystania źródłem pewnych rozwiązań organizacyjnych, umożliwia zbudowanie na bazie rozwoju strategii silnej pozycji na rynku, a docelowym rozwiązaniem ma być osiągnięcie przewagi rynkowej. Kolejny krok to umożliwienie predyspozycji w zbudowaniu konkurencyjnej strategii przedsiębiorstwa. W tej sytuacji konkurentami danego przedsiębiorstwa, może być zarówno przedsiębiorstwo o pokrewnym ukierunkowaniu działalności, jak również przedsiębiorstwo produkujące substytuty. W głównej mierze konkurencja dotyczy zasobów, gdzie najistotniejsze są fundusze o charakterze finansowym przyszłych klientów. Wzrost czynnika ludzkiego w organizacji cały czas wzrasta prestiż innowacji, które to mają znaczenie innowacji w sferze organizacyjnej jak i innowacji w sferze zarządzania. Wraz ze wzrostem czynnika ludzkiego w przedsiębiorstwie, wzrasta wartość umiejętnego wykorzystania dużego spektrum narzędzi zarządczych.

### 3.10. Cechy menedżerów najwyższego szczebla

Menedżerów możemy podzielić w zależności od szczebla w organizacji. Mimo, że dla wielkich organizacji typowe jest zarządzanie wieloszczeblowe, najbardziej rozpowszechnionym ujęciu wyróżnia się następujące szczeble menedżerów, a są trzy:

- wyższy poziom zarządzania,
- średni poziom zarządzania,
- niższy poziom zarządzania.

Menedżerowie powinni bacznie obserwować otaczające ich otoczenie, które to jest dynamiczne, burzliwe oraz ciągle się zmieniające. Wielu przywódców biznesu ma osobowość narcystyczną. To dobra wiadomość dla firm, którym jest potrzebna pasja i odwaga w odkrywaniu nowych rubieży. Jednakże ci dynamiczni narcyzi mogą być dla firm niebezpieczni. Oto kilka rad, jak unikać takich niebezpieczeństw. Dyrektorów naczelnych, którzy przekształcają współczesną gospodarkę, cechuje odwaga i fantazja. Porównujemy ich z szefami wielkich przedsiębiorstw z lat 1950–1980. Tamci menedżerowie unikali prasy, a ich wypowiedzi były starannie przygotowywane przez działy public relations. Dzisiejsi dyrektorzy naczelni – supergwiazdy takie jak Bil Gates, Andy Grove, Steve Jobs, Jeff Bezos i Jack Welch – sami zatrudniają publicystów, piszą książki, udzielają spontanicznych wywiadów i aktywnie rozpowszechniają swoje osobiste filozofie. Ich twarze zdobią okładki magazynów takich jak Business Week, Time i Economist [58, s. 32].

Przedstawiciele kadry zarządzającej nie osiągną niczego, jeśli pracownicy firmy nie poświęcą należytej uwagi swoim obowiązkom, aby reaktywować krótkoterminowe i długoterminowe cele, liderzy muszą nakłonić personel do nieprzerwanej koncentracji na wyznaczonych priorytetach. Ostatnio zaś u pracowników można zaobserwować znaczne rozproszenie uwagi i nietrudno domyślić się, jakie są tego przyczyny. Marzenie Billa Gatesa, abyśmy pewnego dnia mieli w zasięgu ręki wszelkie niezbędne informacje, niespodziewanie szybko stało się rzeczywistością. Dzięki internautom, portalom i zaawansowanym rozwiązaniom z dziedziny oprogramowania stale jesteśmy bombardowani olbrzymią ilością informacji.



Wykazano, że przeciętny menedżer codziennie otrzymuje ponad sto e-maili oraz wiadomości głosowych. Nawet gdyby wszystkie przekazywane informacje były kierowane do stałego zespołu, taka sytuacja byłaby wystarczająco trudna, tymczasem w wielu organizacjach zasoby ludzkie są silnie uszczuplone [58, s. 98-99].

Osoby z kadry menedżerskiej w przedsiębiorstwach możemy klasyfikować ze względu na ich hierarchię zarządzania.

Wyróżniamy następujące grupy menedżerów:

1. Menedżerowie wyższego szczebla – (top management) – stanowiący nieliczną grupę. Zwykle posługują się tytułami: prezesa, wiceprezesa, dyrektora generalnego. Ich główne zadania to wyznaczanie celów strategicznych i operacyjnych dla organizacji.

2. Menedżerowie średniego szczebla – (middle semi – level management) – odpowiedzialni za realizację opracowanych planów oraz koordynację i kontrolę pracy menedżerów szczebla średniego (np. kierownik).

3. Menedżerowie pierwszego szczebla – (first – line management) – koordynujący nadzorujący pracę szeregowych pracowników (np. kierownik brygadzista, kierownik zmiany).

Menedżerowie są specjalistami w swoich dziedzinach zarządzania w przedsiębiorstwach. Każdy menedżer w przedsiębiorstwie odpowiada za swoją pracę w różnych działach. Często są działy marketingu, finansów, administracji, produkcji czy zasobów ludzkich.

### **3.11. Modele organizacyjne zarządzania przedsiębiorstwem**

Efektywność działania organizacji zależy od sprawności struktur, czyli generowania zysków. W praktyce nie jest to takie proste, aby utworzyć najbardziej optymalne struktury. Nie dotyczy to tylko dużych przedsiębiorstw, również w małych i średnich przedsiębiorstwach nieodpowiednio dobrane struktury uniemożliwiają funkcjonowanie organizacji, utrudniają proces decyzyjny, co prowadzi do niepotrzebnych konfliktów.

Jednym z modeli organizacyjnych przedsiębiorstwa jest model Levitta'a i Wattermana. Model Levitt'a powstał w 1965 roku. Ujęcie organizacji, jako złożonego systemu, gdzie najważniejsze są elementy takie jak:

1. Zadania/cele – czyli funkcje, które organizacji pełni na rzecz otoczenia (w złożonych organizacjach mogą dzielić się operacyjnie ważne zadania szczegółowe).

2. Hierarchia, zakres czynności, schemat struktura – to system komunikacji, organizacyjny i układ pracy,

3. Technika – to narzędzia służące rozwiązywaniu maszyny, oprogramowanie),

4. Aktorzy (ludzie) – to postawy kwalifikacje, umiejętności, motywacje oraz ogół stosunków międzyludzkich.

Jedną z uznanych metod diagnozowania, analizowania, projektowania

i organizowania firmy pod przyszłe sukcesy jest metoda «7S», wypracowana przez amerykańską firmę konsultingową McKinsey. Metoda ta jest rezultatem poszukiwania obszarów wzrostu efektywności organizacji: Thomas J., Peters i Robert H. Waterman (jw.) zawarli rezultaty swoich analiz, badań, przemyśleń w postaci ustalenia tzw. «kryteriów sukcesu» w pracy pt. «Poszukiwanie doskonałości w biznesie» (2000) [20, s. 237].

Metoda wyodrębnia siedem czynników (obszarów) wpływających na sukces firmy. Stąd pochodzi nazwa «7S», od pierwszych liter zaczynających nazwy obszarów.

Na tę metodę składają się następujące czynniki:

1. Strategia (Strategy). Zasadniczy kierunek działania firmy, rynki zbytu oraz sposoby konkurowania na nich.

2. Systemy planistyczne (Systems). Procedury i sposoby przygotowania planów na wszystkich szczeblach organizacji.

3. Struktura (Structure). Formalne uporządkowanie organizacyjne przedsiębiorstwa, uregulowania prawne i organizacyjne, podział kompetencji, odpowiedzialności.

4. Spójność kulturowa w organizacji (Shared values). Płaszczyzna porozumienia na wszelkich stopniach organizacyjnych.

5. Style kierowania (Style). Obejmują układ rzeczywistych i symbolicznych działań podejmowanych przez naczelne kierownictwo firmy.

6. Specyficzne umiejętności (Skills) określające kompetencje, czyli specjalności firmy, charakteryzujące jej mocne strony w walce konkurencyjnej.

7. Skład personelu (Staff). Dotyczy kompetencji kadry kierowniczej, specjalistów i wykonawców [20, s. 239-240].

### **3.12. Narzędzia wspomagające zarządzanie przedsiębiorstwem**

Manager zawsze staje przed pytaniem, czy sposób, w którym sprawuje kontrolę nad projektem, ludźmi, jak i całą firmą jest wystarczający efektywny oraz czy posiada odpowiednie narzędzia do tego. Pierwsze kroki kierowane są do wydziału finansowego przedsiębiorstwa, aby osiągnąć odpowiednie wiadomości w temacie rentowności przedsiębiorstwa. Pamiętajmy, że sama umiejętność do pozyskiwania odpowiednich wyników w sferze finansowej, nie przesadzi o całej kondycji finansowej przedsiębiorstwa. Nawet najlepiej dochodowe firmy miewają problemy w sferze organizacyjnej. Podstawowym problemem może być utrzymanie wartościowych pracowników, z prawem, co może być katastrofalne oraz z umiejętność i z długoterminową prognozą. Pomiar efektywności działań, jest bardzo czasochłonny i trudny, nie raz może być niewykonalny. W zarządzaniu efektywnym działaniem firmy potrzebne są odpowiednie narzędzia, wystarczająco czułe oraz wszechstronne.

Narzędziami wspomagającymi zarządzaniem w przedsiębiorstwach są:

- Enterprise Content Management (ECM), czyli system do zarządzania wiedzą, dokumentami i treściami (elektroniczny obieg dokumentów, połączenie systemu klasy ERP ze stroną internetową, zarządzanie wiedzą z wykorzystaniem np. platformy SharePoint, itd.).

- Enterprise Resource Planning (ERP), system do zarządzania zasobami przedsiębiorstwa.
- Workflow, funkcja umożliwiająca nadzorowanie wykonania ścieżki zadań.
- Business Intelligence (BI), narzędzia analityki biznesowej, służące do przekształcania danych w informację, a informacji w wiedzę z zastosowaniem technik wizualizacji.

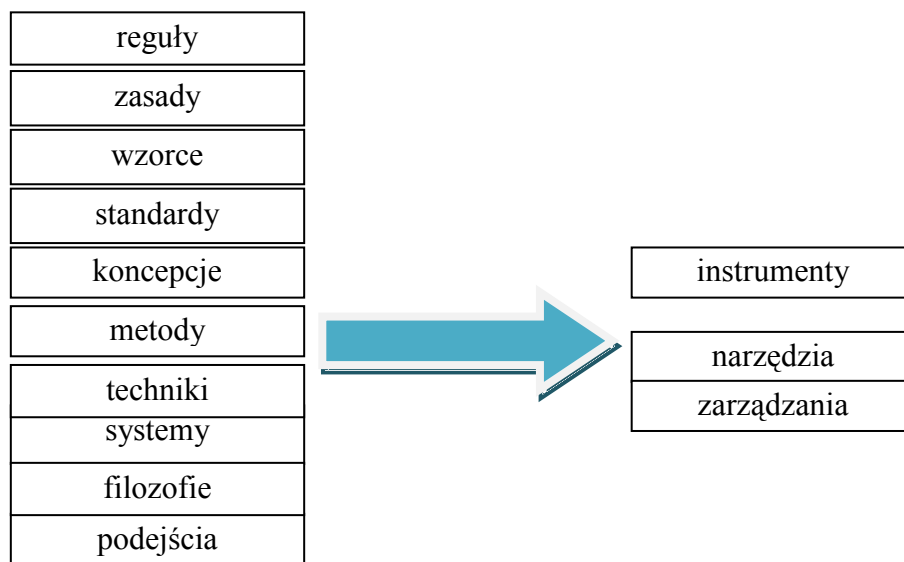
Firmy w ostateczności decydują się na wprowadzanie jednakowych systemów informatycznych. Tworzony system musi spełniać wybrane pod kątem potrzeb przedsiębiorstwa zastosowania przytoczonych szybciej narzędzi, umożliwia również na bieżąco analizę efektywności, wykorzystując do tego potrzebne informacje. Przeprowadzona analiza pokazuje nam efektywną ocenę wszystkich procesów w firmie.

### **3.13. Konceptje umożliwiające zarządzanie przedsiębiorstwem**

Przyjmując, że zarządzanie jest równocześnie nauką i sztuką, należy zwrócić uwagę na odpowiedzialność ciążącą na teoretykach. Mają oni obowiązek pomóc praktykom w znalezieniu się we współczesnych realiach ekonomicznych i społecznych. Pomoc ta powinna wyrażać się w konstrukcji różnych norm, standardów, wzorców, reguł, zasad, a także koncepcji zarządzania. Praktycy, a więc menedżerowie i decydenci, kierownicy różnych szczebli, oczekują, że będą to normy, zasady, a także teorie wiarygodne, a nieopierające się na niebezpiecznych półprawdach. Należy równocześnie pamiętać o tym, że teoretycy nie są w stanie sformułować jednoznacznych norm i wzorców lub standardów z oczywistego powodu. Każda organizacja, każde przedsiębiorstwo znajduje się w innej sytuacji. Warunki funkcjonowania przedsiębiorstw zmieniają się, i to w szybkim tempie [109, s. 22].

Objaśnienie pojęcia koncepcja zarządzania jest na pierwszy rzut oka sprawą prostą. Koncepcja najczęściej kojarzy się z pomysłem. W.

Kopaliński w swoim Słowniku wyrazów obcych podaje, że «koncepcja to pomysł, projekt, obmyślony plan działania, plan utworu» [Kopaliński 1970]. Podobną interpretację przytacza Słownik wyrazów obcych PWN, według którego «koncepcja to ogólne ujęcie czego; obmyślony plan działania rozwiązania czego; teoria czego; pomysł, projekt» [Słownik wyrazów obcych PWN, 1980] [109, s. 22]. Konceptje wraz z pozostałymi instrumentami znajdują się w urządzeniu, które można nazwać skrzynką narzędziową menedżera. Składa się ona z dwóch części. Część materialna skrzynki to ta część, którą można zobaczyć, dotknąć. Należą do niej np. wykresy procesów, drzewa decyzyjne, modele matematyczne, karty wyników, itd. Druga część skrzynki jest niewidoczna. Jest to wiedza menedżera o tym, że takie urządzenie istnieje, jak jest zbudowane, jakie instrumenty znajdują się w jego wnętrzu, jak ich używać oraz jakie warunki muszą być spełnione, aby z pożytkiem wykorzystać będące do dyspozycji narzędzia. Wiedza menedżera jest najważniejszą częścią skrzynki narzędziowej, ponieważ bez niej skrzynka po prostu nie istnieje [119, s. 25]. Różnorodność instrumentów zarządzania przedstawia rysunek 3.1.



***Rysunek 3.1. Różnorodność instrumentów zarządzania***

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [119, s. 19]

### 3.14. Benchmarking

W języku angielskim słowo benchmark oznacza punkt orientacyjny w terenie. Określa on miejsce, w którym się znajdujemy, oraz drogę prowadzącą do celu. Benchmark jest, więc swoistym rodzajem drogowskazu, pojęciem i przedmiotem, którym posługiwali się geodeci. Pod koniec lat 70. termin ten pojawił się w zarządzaniu i oznacza: [...] punkt odniesienia lub standard, w stosunku do którego mierzy się wyniki pierwotne. Obecnie pojęcie to jest używane bardziej ogólnie do opisanie mierników w programie benchmarkingu, za pomocą których ocenia się wyniki organizacji w danym obszarze [Biznes, t. 9, 2007] [119, s. 28].

Benchmarking interpretujemy zazwyczaj jako proces:

- uczenia się od najlepszych poprzez porównywanie się z najlepszymi,
- odnajdywanie najefektywniejszych metod dla danego przedsiębiorstwa, pozwalających osiągnąć przewagę konkurencyjną,
- dokonywanie porównywania produktów i usług, procesów z danymi odpowiednikami u najlepszych,
- ciągłe ocenianie produktów, usług oraz metod danego przedsiębiorstwa w perspektywie osiągnięć konkurentów lub liderów w danej branży,
- odnajdywanie wzorcowych sposobów postępowania ucząc się wykorzystywać doświadczenia innych.

Widzimy, że benchmarking jest bardzo szerokim pojęciem, który to umożliwia porównywanie produktów, usług, procesów oraz metod.

Benchmarking procesu koncentruje się na pojedynczych procedurach roboczych i procesach operacyjnych, takich jak rozpatrywanie reklamacji klientów, fakturowanie, przyjmowanie i realizacja zamówień, rekrutacja czy planowanie strategiczne. Ten rodzaj benchmarkingu polega na identyfikowaniu najbardziej efektywnych praktyk operacyjnych, zapożyczonych od licznych firm wykonujących podobne operacje [9, s. 24-25]. Benchmarking wyników pozwala menedżerom ocenić pozycję konkurencyjną swojej organizacji poprzez porównywanie produktów i usług. Ten rodzaj benchmarkingu z reguły koncentruje się na składnikach oceny, jakości

produktów, cechach dodatkowych produktu i usługi, lub innych wskaźnikach wyników, takich jak szybkość, niezawodność itp. [9, s. 25]. Benchmarking strategiczny. «Ogólnie rzecz ujmując, benchmarking strategiczny pozwala na ocenę zdolności do konkurencyjności. Ten rodzaj benchmarkingu rzadko jest związany z konkretną branżą. Wręcz przeciwnie: poszukiwania skutecznych strategii, które zapewniły jakiejś organizacji wspaniałe wyniki i sukcesy, prowadzone się na wszelkich możliwych rynkach. Wśród liderów benchmarkingu jest wiele firm japońskich»... Stosowanie benchmarkingu strategicznego pozwala oddziaływać na długoterminowe schematy konkurencyjności firmy i dlatego korzyści mogą się ujawniać nieco później [9, s. 26]

Benchmarking to bardzo wyjątkowe i wszechstronne narzędzie biznesowe. Dyrektor finansowy Oddziału Operacji Amerykańskich Sandoz Corporation, Roland Loesser dostrzegł, że benchmarking możemy zastosować właściwie w dowolnej funkcji w każdym przedsiębiorstwie. Menedżerowie operacyjni robią z niego użytek na wiele nowych sposobów. Najczęstszymi zastosowaniami są:

- ustalenie i dopracowywanie strategii,
- ciągle usprawnianie procedur roboczych i systemów biznesowych,
- planowanie strategiczne oraz wyznaczanie celów,
- rozwiązywanie problemów,
- porównywanie oraz ocena wyników osiągniętych na rynku
- edukacja oraz wzbogacanie pomysłów,
- katalizator zmian.

### **3.15. Reengineering**

«Reengineering to fundamentalne przemyślenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące do dramatycznej (przełomowej) poprawy (...) osiągniętych wyników (takich jak koszty, jakość, serwis i szybkość) [110, s. 16].

Fundamentalne przemyślenie przedsiębiorstwa i jego procesów oznacza postawienie takich oto pytań: «Dlaczego robimy te rzeczy i dlaczego akurat w taki sposób?». W odpowiedzi nie chodzi o

uzyskanie diagnozy (co jest?), lecz raczej obrazu tego, co należy zmienić, i to w sposób zasadniczy [109, s. 87].

Z pewnością nie chodzi tylko o zmiany kosmetyczne, polegające np. na dobrym usprawnieniu struktura. Słowo radykalne oznacza również całkowite oderwanie się od przeszłości. A więc jest to zupełnie nowa droga, odrzucająca wszystkie dotychczasowe układy i sposoby postępowania [109, s. 87].

Trzecie pojęcie kluczowe to znacząca poprawa. Reengineering nie interesuje się niewielkimi przyrostami, ale raczej skokami ilościowymi. Drobne usprawnienia, dające w efekcie kilkuprocentowy wzrost lub spadek wartości, można osiągnąć, jak stwierdzają autorzy koncepcji, «metodami konwencjonalnymi» [109, s. 26].

Menedżerowie koncentrują swą uwagę na zadaniach, postawach ludzkich, strukturach, a pomijają właśnie procesy. Autorzy koncepcji definiują proces, jako wiązkę aktywności, skierowaną na jedno lub więcej wejść. W wyniku tych aktywności klient otrzymuje wyrób o pożądaną przez niego wartości [109, s. 26].

M. Hammer i J. Champy mają zdanie, że wprowadzając do przedsiębiorstwa reengineering dokonane zostaną znacznie przeobrażone w wielu typach funkcjonowania przedsiębiorstwa – motywacyjnej, kierowniczej oraz organizacyjnej i innych. Uważają oni, iż terytorium jednostek w sferze funkcjonowania obejmują podzespoły odpowiedzialne za przebieg. Reengineering to koncepcja wielce usystematyzowanego segregacji pracy, jednakże przywrócona ma zostać ranga pracy zespołowej.

W reengineeringu zmienia się również rola pracowników na skutek ograniczenia kontroli. Reengineering uwalnia obowiązujące w danym przedsiębiorstwie reguły, i przynosi uwolnienie od tego, to jest od sztywnych przepisów, pracownik, bowiem ponosi odpowiedzialność za proces i musi sam podejmować decyzje. Pracownicy muszą posiadać odpowiednie kwalifikacje, aby być odpowiedzialnym za dany proces, czyli muszą posiadać pełne wykształcenie, doksztalać się. Taki proces jest potrzebny po to, żeby świadomość pracowników była na tyle, aby wiedzieli, po co wykonują daną pracę.

Wprowadzając reengineering liczymy się z tym, że zmieniają się zasady wynagradzania. Wynagradzając pracownika opieramy się



efektami, wynikami jego pracy, a jego aktywność nie ma tu znaczenia. Reengineering odrzuca zasady wynagradzania związane z zapłatą za wykonaną pracę odrzucając pozycję, jaką zajmuje w strukturze związanej z organizacją bądź z absencją w pracy. Wynagrodzenie zależy ma od wydajności zespołu. Wydajność ta może być wynagradzana wypłacając premię danemu pracownikowi. Przy awansie pracownika mają być brane pod uwagę same umiejętności. Premia to składnik o charakterze wymiernym nagrodzenia pracownika za dobrą pracę, jednak nie możemy brać pod uwagę wydajności przenosząc pracownika na wyższe stanowisko.

### **3.16. Outsourcing**

Pojęcie outsourcingu wywodzi się z połączenia dwóch słów angielskich: outside – zewnętrzny, zewnątrz, od zewnątrz i resource – zasoby, zapasy środki, możliwości. Zastosowanie tej koncepcji zarządzania łączy się z nowym spojrzeniem na funkcję

Outsourcing to przekazywanie produkcji partnerom zewnętrznym i koncentrowanie się na opłacalnych dziedzinach, co staje się dzisiaj ważnym instrumentem strategicznym. Toteż outsourcing, choć jest wprawdzie starym zjawiskiem, nabiera dzisiaj nowego znaczenia. Łączy się ono przede wszystkim z korzyściami, które wynikają dzisiaj z jego stosowania. Korzyści te to głównie:

- angażowanie niniejszego kapitału,
- poprawa produktywności,
- poprawa rentowności,
- bardziej elastyczna działalność,
- wyższy ranking kredytowy,
- podzielenie się zyskiem,
- niższe koszty działalności,
- przyspieszenie procesów biznesu,
- korzystanie z wiedzy partnerów zewnętrznych,
- możliwość szybkiego korzystania z dodatkowych mocy produkcyjnych [73, s. 40-41].

Znaczenie outsourcingu, mimo jego niewątpliwych atutów (umożliwia m.in. obniżenie kosztów, maksymalizację zysku, umocnienie marki) i stałego rozszerzania się jego zakresu, jest jednak oceniane dość sceptycznie. Co więcej, patrzą na niego z rezerwą i wolą mieć największy udział produkcji własnej w wyrobie końcowym (Simon, 1996, Nr 7, s. 38) [73, s. 41].

Organizacyjne cele outsourcingu – wyszczuplenie przedsiębiorstwa. Wprowadzając outsourcing do przedsiębiorstwa następuje odchudzenie, wyszczuplenie struktury organizacyjnej. Powodem jest fakt, iż funkcje oraz procesy są przekazywane na zewnątrz. Usługi, które można wydzielać to:

- doradztwo podatkowe,
- usługi informatyczne,
- prowadzenie rachunkowości,
- obsługa prawna,
- administrowanie,
- dokumentacja personalna i wynagrodzenia,
- marketing,
- kontakty z mediami,
- ochrona mienia,
- utrzymanie budynków,
- utrzymanie czystości, dbałość o zdrowie pracowników,
- remonty i modernizacje,
- zaopatrzenie,
- utrzymanie magazynów [109, s. 44-45].

Pośród celów, jakie przedsiębiorstwo pragnie osiągnąć, najczęściej stosuje się outsourcing, gdzie na pierwszym miejscu stawia się na cele ekonomiczne, ponieważ obniżając koszty, poprawie ulega rentowność oraz zmniejsza się ryzyka, a to są główne argumenty przemawiające za wydzieleniem funkcji i procesów. Badania empiryczne wskazują na tę argumentację. Inna ważna korzyść wynikająca z outsourcingu to, iż przedsiębiorstwa mogą się koncentrować na podstawowym kierunku działalności, tzn. rozwijając swoje kluczowe kompetencje.

# **ROZDZIAŁ IV**

## **BIZNES PLAN JAKO ISTOTNY ELEMENT W PLANOWANIU INNOWACYJNYCH MENEDŻERÓW**

W każdym funkcjonującym lub powstającym przedsiębiorstwie spotkamy się z pojęciem zarządzania. Ricky W. Griffin podkreślił, że zarządzanie trudno jest zdefiniować, łatwiej je zrozumiemy z punktu widzenia zasobów. Możemy je rozpatrywać jako zestaw działań obejmujących planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, które obejmuje kierowanie ludźmi i kontrolowanie, zorientowane bezpośrednio na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne), a wszystko po to by zrealizowane zostały cele organizacji sprawnie i skutecznie [31, s. 6].

Koncepcji, metod i technik zarządzania jest bardzo wiele i ciągle powstają nowe, dobór tej właściwej w określonej organizacji nie jest sprawą łatwą. Zastosowana metoda powinna współgrać z przyjętą w organizacji strategią, ponieważ to właśnie ona wytycza kierunek rozwoju firmy, a metody i koncepcje są praktycznymi sposobami jego realizacji. W procesie zarządzania funkcjonują dwie kategorie osób: kierownicy (nazywani zamiennie menedżerami) i wykonawcy. Bardzo upraszczając możemy powiedzieć, że wykonawcy realizują zadania, które wyznaczają im kierownicy, którzy organizują wykonawcom pracę, motywują ich i kontrolują.

### **4.1. Menedżer – definicja, role i umiejętności**

Ricky W. Griffin definicję menedżera wyjaśnił, że jest to ktoś kto odpowiada przede wszystkim za realizację procesu zarządzania, a zwłaszcza ktoś, kto planuje oraz podejmuje decyzje, organizuje, przewodzi ludziom oraz kontroluje zasoby ludzkie, finansowe,

rzeczowe i informacyjne. W języku angielskim słowo manager oznacza: przełożonego, dyrektora, kierownika, zarządzającego, administratora, zarządcę.

W języku polskim słowo jest na ogół dwuczłonowe gdzie doprecyzowane jest w jakim zakresie osoba kieruje organizacją, np. dyrektor naczelny, kierownik produkcji, itp. Współczesny menedżer posiada wiele różnorodnych określeń, np. lider, strateg, wizjoner, analityk, coach, koordynator. Jest osobą odpowiedzialną za realizację zadań podległych mu osób oraz działu. Stosując odpowiednie metody zarządzania powinien zwiększać efektywność pracy. Wszyscy pracownicy firmy, nawet Ci najniżej w hierarchii mają bezpośredni wpływ na to czy odniesie ona sukces. Wpływ na to ma ich zaangażowanie w powierzone zadania, a także współpraca pomiędzy jednostkami. Największą jednak rolę w kreowaniu sukcesu przypisuje się właśnie menedżerom. Możemy wyróżnić różne typy kierowników biorących udział w procesie zarządzania, będą to np. kierownicy:

- funkcjonalni-odpowiadający za tylko jeden rodzaj działalności, np. marketing, finanse lub produkcję, wąska specjalizacja,
- liniowi- do ich kompetencji należy nadzór nad całą jednostką np. samodzielny zakład produkcyjny, filia lub przedsiębiorstwo.

Klasyfikacji można dokonać także biorąc pod uwagę na miejsce w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, wyodrębnić można:

- kierowników niższego szczebla, którzy nadzorują wykonawców, nie są oni przełożonymi innych kierowników. Wielokrotnie określani są pracownikami dozoru lub pierwszej linii,
- kierowników średniego szczebla- nadzorują oni pracę innych kierowników, niekiedy także wykonawców. Do głównych zadań jakie wykonują zaliczamy sterowanie działaniami zmierzającymi do realizacji polityki przedsiębiorstwa i równoważenie wymagań postawionych przez przełożonych z możliwościami podwładnych,
- kierowników szczebla naczelnego, to oni ponoszą odpowiedzialność za całokształt zarządzania przedsiębiorstwem. Ustalają politykę operacyjną oraz sterują wzajemnymi oddziaływaniami przedsiębiorstwa z jego otoczeniem [106, 143].

Jeśli weźmiemy pod uwagę podejście menedżerów do problemów menedżerskich, możemy wyróżnić: wizjonerów, wykonawców i analityków. Praca kierowników jest niezwykle odpowiedzialna wymaga od nich różnego rodzaju umiejętności i predyspozycji. Osoba zajmująca stanowisko kierownicze powinna przejawiać gotowość do pełnienia różnorodnych funkcji, niezależnie od jego upodobań oraz osobistych preferencji. Współczesny menedżer musi umieć dostosować swoją postawę, umiejętności i działania do wymagań swojej roli, ale także modyfikować te wyzwania w taki sposób, by udało im się sprostać. Zadania i funkcje menedżerskie są złożone i trudne, więc wymagają one od kierowników przejawiania zróżnicowanych cech, kwalifikacji i umiejętności. Menedżer musi dostosowywać się do sytuacji, zmienia role, radzi sobie w różnych «wcieleniach», świadomie je przyswaja, a nawet kreuje. Menedżer powinien umieć wytyczyć granicę między współdziałaniem, a kontrolą oraz musi wiedzieć na co może w danej chwili pozwolić sobie i swoim podwładnym. Dobry menedżer powinien dać im możliwość wykazać się kreatywnością, a także inwencją twórczą. Sprawne zarządzanie polega na dostrzeganiu konieczności zmian, inicjowaniu ich po to by firma się rozwijała. Sprawny menedżer powinien być dysponentem, decydować o podziale zadań i środków na ich realizację, wdrażać plany przez organizowanie. Powinien korygować wszelkie odchylenia w działaniu firmy stwierdzone podczas kontroli, reagować na pojawiające się zakłócenia i konflikty, menedżer wchodzi w rolę regulatora, a także negocjatora, który uzgadnia warunki sprawnego funkcjonowania podległego obszaru. Od nowoczesnego menedżera wymagane jest efektywne zarządzanie zasobami firmy, bez zbędnego marnotrawstwa. Cele będą osiągnęte, a nakłady poniesione na ich realizację adekwatne do włożonego wysiłku i uzyskanego efektu. Pojawi się wówczas wartość dodana, dlatego menedżer ma też wydobyć synergię, czyli osiągnąć efekt większy niż suma poniesionych wysiłków indywidualnych. Skuteczny menedżer potrafi równoważyć interesy krótkookresowe z długofalowymi, a także potrzeby jednostek z celami firmy [84, s. 14-15].

Zdzisława Janowska wskazała sześć procesów wpływających na zachowanie oraz odgrywane przez menedżerów role, wyróżnić możemy tu m.in.:

- zmiany na rynku pracy, podział na przedsiębiorstwa małe, duże, globalne i lokalne,
  - umiędzynarodowienie zarządzania, wymuszające na kierownikach konieczność zdobywania nowych umiejętności,
  - powstawanie przedsiębiorstw przyszłości (wirtualnych i sieciowych) co powoduje profesjonalizację roli kierowniczej do roli innowator, czy też ekspert,
  - rozwój mechanizmów dyscyplinujących kierowników, ograniczenie tradycyjnej roli,
  - zmiany potrzeb społecznych, technik i technologii, wymuszające stałe uczenie się,
  - zwiększenie się odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa (kierownik jako reprezentant etyki biznesu).
- Zarządzający przedsiębiorstwami realizując postawione przed nimi poszczególne funkcje zarządzania odgrywają w swoich organizacjach różne role. Pogrupowane są według trzech kategorii: decyzyjne, interpersonalne oraz informacyjne, zestawione je w tabeli 4.1.

*Tabela 4.1*

### Główne role kierownicze

<b>Kategoria</b>	<b>Rola</b>	<b>Przykładowe działania</b>
<b>Interpersonalna</b>	<b>Reprezentant</b>	Reprezentuje firmę na konferencjach, uczestniczy w spotkaniach publicznych, jest członkiem różnych komitetów.
	<b>Przywódca</b>	Przewodzi grupie, personelowi firmy, kieruje, motywuje, ocenia.
	<b>Łącznik</b>	Koordynuje działania grupy, reklamuje i propaguje swoją firmę w celu zawierania umów.
<b>Informacyjna</b>	<b>Obserwator</b>	Śledzi sprawozdania branżowe w celu nadążania za rozwojem wydarzeń
	<b>Propagator</b>	Wysyła notatki, raporty, periodyki, listy prezentujące nowe inicjatywy organizacji.

	<b>Rzecznik</b>	Rozmawia z profesjonalistami i grupami zawodowymi, reprezentując określony wycinek wiedzy całościowej na temat wyrobu, wydziału czy firmy.
<b>Decyzyjna</b>	<b>Przedsiębiorca</b>	Zachęca pracowników do przedstawiania własnych pomysłów lub rozwiązań związanych z produktem i organizacją. Inicjuje badania naukowe. Zachęca do kalkulowania ryzyka.
	<b>Przeciwdziałający zakłóceniom</b>	Analizuje struktury organizacyjne, zwłaszcza tam, gdzie występują zjawiska konfliktowe. Analizuje podłoża tych zjawisk i ich rozwiązania pod kątem dobra firmy.
	<b>Dysponent zasobów</b>	Uczestniczy i pomaga w opracowaniu budżetu firmy. Decyduje o wymianie narzędzi i maszyn. Podejmuje decyzje o wymianie pracowników (zwolnienia, przyjęcia).
	<b>Negocjator</b>	Prowadzi negocjacje kontraktów ze związkiem zawodowym lub kluczowym dostawcą, ustala warunki problemów do rozwiązania.

Źródło: [106, s. 147-148]

## 4.2. Planowanie w przedsiębiorstwie

Prognozowanie bardzo często poprzedza proces planowania, polega ono na przewidywaniu przyszłych sytuacji, stanów i procesów. Jest to swego rodzaju osąd mający charakter ostrzegawczy. Każdy właściciel organizacji lub jej kierownik powinien określić jej misję i cele. Szeroko sformułowane zamierzenia służące określeniu kierunku działań organizacji nazywamy misją organizacji.

Panowanie jest niewątpliwie czynnością przejawia się w swojej istocie powtarzalnością, ruchem, zmianą. Powszechnie uważa się, że planowanie to proces definiowania celów, a także określania

skutecznych, odpowiednich dla przyszłych warunków i środków ich osiągnięcia. Należałoby wyodrębnić dwie czynności jakie niesie za sobą ta definicja miewmy na uwadze to, że ustalanie celów, samo w swej istocie planowaniem nie jest. Cel sam w sobie to tylko pewien stan w przyszłości. Na przykład naszym celem jest założenie firmy, znaczy to tyle, że spodziewamy się stanu w przyszłości istnienia podmiotu gospodarczego mającego cechy sprecyzowane w mierniku celu. Na przykład jest to spółka cywilna znajdująca się na ul. Zaruskiego 7 w Nidzicy, posiada ona pewne cechy firmy takie jak: wyposażenie biura, kilku klientów, stronę internetową, akcydensy. Wyznaczenie celu nie jest jednak wystarczające, żeby taki stan osiągnąć, ponieważ poprzez wyznaczenie samego celu nic się nie zdarzy, chyba że podejmiemy jakieś, chociażby nieskoordynowane działania. Dlatego, by cel zaistniał należy zastosować w praktyce drugą część definicji tzn. należy określić skuteczne i odpowiednie do przyszłych warunków i środków osiągnięcie celu. Oznacza to określenie kolejnych czynności, niezbędnych do tego, by cel został osiągnięty. Ze względu na mnogość czynności do wykonania, należy skupić je w zadania, a te w większe grupy zwane projektami. W czasie planowania tworzony jest pewien zbiór czynności, które należy uporządkować, powstaje w ten sposób konkretny plan działania, poukładany chronologicznie oraz logicznie, zawierający następujące po sobie czynności. Peter Drucker podkreślił, że planowanie jest procesem ciągłym i trwałym polegającym na ograniczaniu ryzyka podejmowanych działań, ale także polega na systematycznym podejmowaniu decyzji [17, s. 240].

Planowanie możemy zobrazować jako instrument projektowania przyszłości jaką chcemy uzyskać, ma ono moc sprawczą, bazując na skonkretyzowanym planie łatwiej jest podejmować skuteczne środki do jego realizacji, a tym samym efektywniej osiągnąć zamierzone cele. Planowanie jest czynnością polegającą na ustaleniu tego co powinno nastąpić [40, s. 226]. Wielu menedżerów uważa, że planowanie to kluczowa funkcja zarządzania, ściśle wiążąc skuteczność planowania z rozwojem i efektywnością firmy. Planowanie jest powtarzalnym procesem organizacyjnym, ukierunkowanym na nieznaną, trudną do przewidzenia przyszłość.



Otoczenie jest na tyle zmienne, że podmioty gospodarcze muszą planować w warunkach zbliżonych do niepewności, oznacza to, że coraz częściej brakuje informacji o prawdopodobieństwie wystąpienia przyszłych zjawisk. Dla zdarzeń opisywanych ryzykiem można szacować szansę wystąpienia sukcesu, dla warunków niepewności plany alternatywne i awaryjne pomagają, gdy napotykamy na przeszkody. Postawione cele konkretyzują pewną wizję określoną w jakimś przedziale czasowym. Tabela 4.2. przedstawia poglądy na treść, rolę i funkcje planowania.

*Tabela 4.2*

### **Treść, rola i funkcje planowania**

<b>Czym jest planowanie?</b>	<b>Czego dotyczy planowanie?</b>
Procesem zintegrowanym	Przygotowania przyszłych decyzji
Procesem zarządzania systemowego	Oddziaływania na organizację i procesy gospodarcze oraz kontrolowania przyszłych przedsięwzięć
Procesem uczenia się	Sporządzania planów i określania konsekwencji ich wprowadzania w życie
Ciągłym procesem	Podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów
Projektowaniem	Pożądaney przyszłości i sposobów jej osiągnięcia
Kształtowaniem	Nowych, odkrywczych działań niestosowanych dotychczas
Formułowaniem	Zamierzeń, celów i śledzenia działań związanych z ich osiągnięciem
Zajmowaniem się	Zbiorem decyzji, koordynacją działań, alokacją uprawnień i zasobów

Źródło: [29, s. 26]

Powstające w wyniku planowania plany, pozwalają przedstawić zamierzenia interesariuszom firmy. Planowanie jest podstawą racjonalizacji działalności przez zarządzających przedsiębiorstwem. Planowanie jest często czynnością złożoną i żmudną, wywołującą zniechęcenie u kadry zarządzającej, ponieważ wymaga wielu powtórzeń, ciągłego kontrolowania bieżącej sytuacji, a w związku z tym korygowania planu, czasem także zmiany wytyczonego celu.

### 4.3. Proces planowania

Ustalenie celów i sposobu ich realizacji nazwać możemy procesem planowania. Dla przedsiębiorstwa celem mogą być: wyniki finansowe, rynkowe, rzeczowe, może to także być także lojalność i zadowolenie klienta. Proces ten wymaga ustalenia harmonogramu działań, nazywanego planem. Proces planowania wymaga podjęcia kilku kolejnych kroków:

- Określenie celów- ustalenie konkretnego skutku bądź żądanego wyniku, większego zbioru działań. Cel powinien być określony konkretnie, tak żeby było wiadomo, czy został osiągnięty, czy też nie.

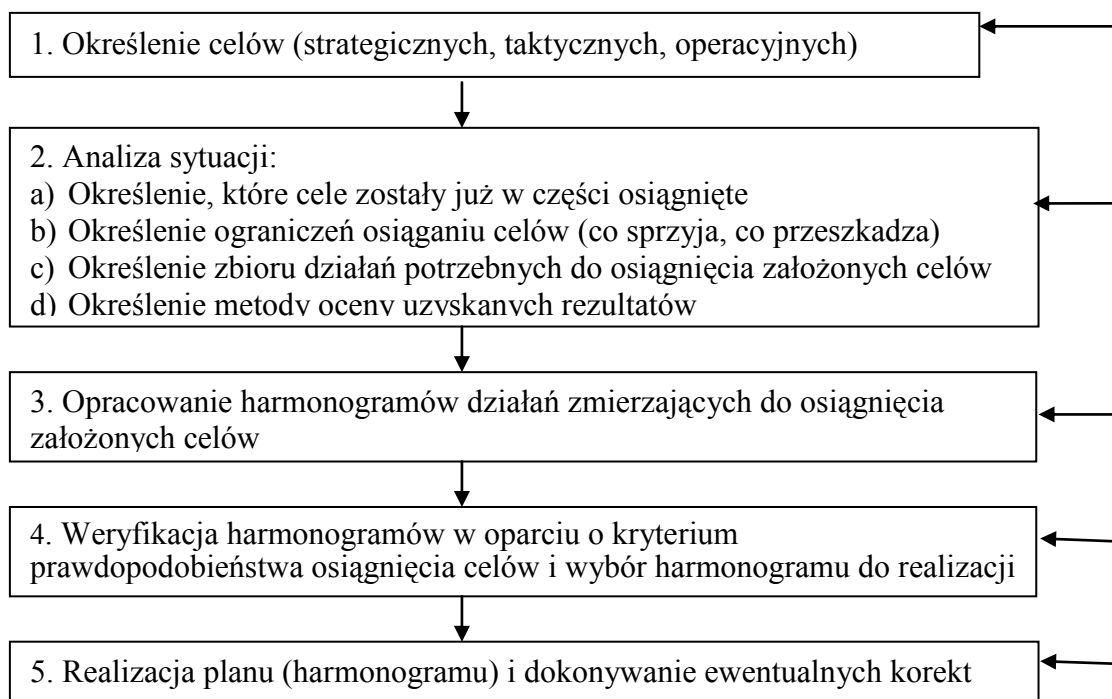
- Ustalenie stanu obecnego-należy ocenić na tym etapie uzyskane już efekty jeśli chodzi o ustalone cele. Może się bowiem okazać, że niektóre cele bądź ich fragmenty zostały już zrealizowane i nie należy się na nich skupiać. Należy ustalić słabe i mocne strony przedsiębiorstwa, skupiając się na mocnych stronach, które umożliwią realizację celów.

- Oszacowanie wpływu sytuacji w przyszłości na realizację celów- należy przewidzieć przyszłe wydarzenia, przygotować różne scenariusze zdarzeń, musimy także określić co nam będzie pomagać, a co przeszkadzać w realizacji celów. Przewidując na podstawie przeszłych zdarzeń musimy pamiętać, że sytuacje które wystąpiły w przeszłości rzadko powtarzają się w ten sam sposób, a niekiedy nie powtarzają się wcale.

- Sporządzenie listy działań zmierzających do realizacji celów- jest to lista działań do wykonania. Na tym etapie należy sporządzić harmonogram działań, zestawienie możliwych zbiorów działań i ocena ich realności. Wybieramy te, które cechują się największym prawdopodobieństwem osiągnięcia celów.

- Wdrożenie planu i ocena wyników- po wykonaniu poprzedniego punktu należy postępować według przyjętego harmonogramu, należy mierzyć postępy realizacji, w razie potrzeby podjąć działania korygujące założony plan.

Ogólną procedurę budowania planu przedstawia rysunek 4.1. sporządzony na podstawie pracy Jerzego Kisielnickiego.



**Rysunek 4.1. Procedura budowy planu i jego realizacji**

Źródło: [44, s. 90]

Istotne jest tu występowanie sprzężenia zwrotnego, realizowany plan może być z jakiś powodów nieadekwatny do realizacji. Należy wówczas przejść przez wszystkie poprzednie etapy, aby podążać w kierunku założonego celu. Warto podkreślić, że cel i plan są ze sobą związane. Charakterystyczną własnością planowania w większości przedsiębiorstw jest sformalizowanie planowania. Oznacza to, że w odniesieniu do planowania obowiązują pewne zasady i procedury, które wymagają formalnych dokumentów. Przykładem takiego sformalizowanego planowania w postaci dokumentu jest biznesplan. W przedsiębiorstwie na ogół funkcjonuje komórka odpowiedzialna za planowanie. W istniejących już przedsiębiorstwach możemy mówić o biznesplanie rozwoju, dla firm nowopowstających biznesplan sporządza na ogół jedna osoba, stopień szczegółowości jest wtedy mniejszy, nie występują wtedy dane z poprzednich okresów, warto jednak poprosić o pomoc inne osoby, np. przyszłych pracowników. Kolejną własność planowania to zorientowanie na otoczenie firmy, bowiem w znacznym stopniu determinuje działalność. Otoczenie

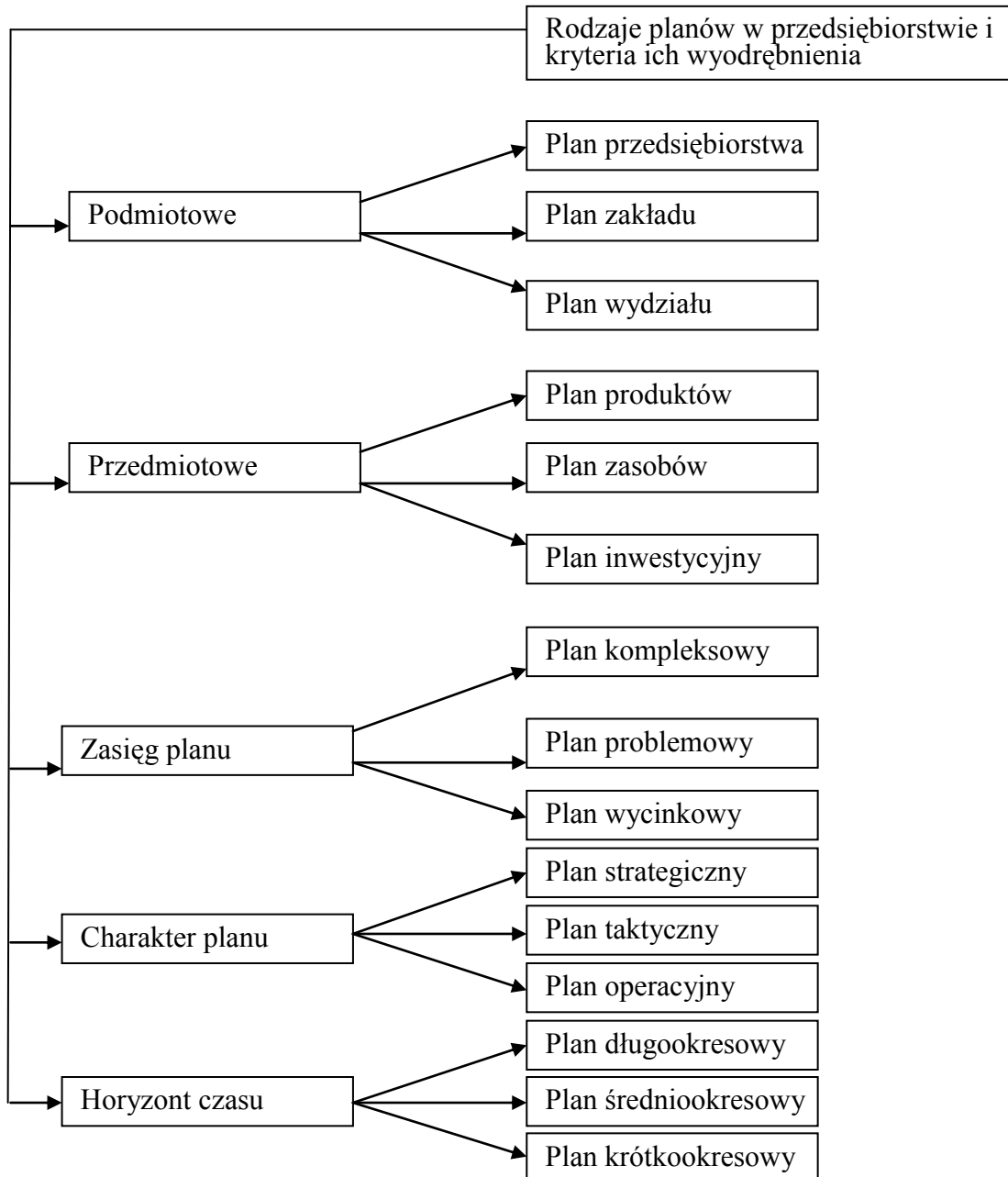
determinuje bardzo często formę prawną, jakich pracowników zatrudnimy, ilu klientów będzie zainteresowanych oferowanym dobrem lub usługą. Należy skupić się na szansach i zagrożeniach płynących z otoczenia. Proces planowania jest na tyle złożony, że współcześnie powierza się go zawodowym planistom sztabowym, którzy są wsparciem dla kierownictwa liniowego. Istotnym fakt, że przedsiębiorcy, którzy przygotowują sami cały lub większość biznesplanu zyskują na nim najwięcej, w przeciwieństwie do tych, którzy delegują to zadanie konsultantom, często mogą wpaść w pułapkę niezrozumienia planu. Zrozumienie planu dla nowopowstającego przedsięwzięcia bardzo często warunkuje szansę jego powodzenia. Planowanie może mieć miejsce w trzech różnych sytuacjach: pewności, ryzyka oraz niepewności. Niemal idealnymi do planowania są warunki pewności, gdy posiadamy pełną informację o możliwych działaniach i możliwych konsekwencjach, możemy przeanalizować wszystkie opcje i wybrać optymalną. Tworząc biznesplan nigdy nie mamy pełnej wiedzy, są to na ogół przypuszczenia lub nasze zamierzenia. Warunki ryzyka charakteryzuje brak pełnej informacji o możliwych działaniach i ich konsekwencjach. Znane jest prawdopodobieństwo ich wystąpienia. Najtrudniejsze warunki dla planowania to warunki niepewności z powodu braku lub niewielkiej liczby informacji, niemożliwe jest określenie prawdopodobieństwa wystąpienia konsekwencji. Niepewność wymusza na menedżerach kreatywność i zachowania nowatorskie. Planowanie podejmowane przez osoby zarządzające pomaga podjąć decyzje o alokacji posiadanych zasobów i koniecznych działań w celu osiągnięcia celów organizacji.

#### **4.4. Rodzaje planów**

Wiele kryteriów opisu procesu planowania daje możliwość różnorodnego ujmowania planów. Kryteria te są pochodną potrzeby konstruowania planów z perspektywy wielowymiarowych zamierzeń pozwalających osiągnąć określony cel, przenikają się, tworząc jednocześnie wzajemne powiązania pomiędzy poszczególnymi obszarami, poziomami i zakresami działania przedsiębiorstwa [21, s. 69].

Najważniejszymi kryteriami opisującymi rodzaj planów, co przedstawia rysunek 4.2. są:

- Podmiot planowania,
- Przedmiot planowania,
- Zasięg,
- Horyzont planu,
- Charakter planu [29, s. 191].



**Rysunek 4.2. Rodzaje planów**

Źródło: [29, s. 68]

Plany dotyczące różnych szczebli zarządzania powiązane są najczęściej horyzontem czasu objętym planowaniem, wyróżniamy:

- plan strategiczny- będący całościowym planem organizacji, określa alokację zasobów oraz priorytety niezbędne do osiągnięcia celów strategicznych. Ustalany jest na okres od 1-5 lat. Na najwyższym szczeblu dużych organizacji międzynarodowych tworzone są plany globalne, dotyczące celów strategicznych w długim okresie czasu o wymiarze ponadnarodowym.

- Plan taktyczny- odnosi się do kwestii osiągnięcia celów taktycznych, które są środkami realizacji elementów planu strategicznego. Plany te ustalane są na okres od 1 do 12 miesięcy, powiązany jest zarówno z planem strategicznym jak też z planem operacyjnym.

- Plan operacyjny- dotyczy celów operacyjnych, sporządzany jest na potrzeby realizacji planów taktycznych. Okres do 12 miesięcy.

#### **4.5. Rodzaje technik planowania**

Istnieje bardzo wiele technik planowania. Zasadniczą techniką planowania jest prognozowanie, czyli formułowanie założeń co się wydarzy w przyszłości. Prognoza jest próbą przewidzenia przyszłych zdarzeń. Przedmiotem tworzenia prognoz jest kompleksowe przewidywanie zjawisk w różnych strefach rzeczywistości gospodarczej. Prognozować można w odniesieniu do podaży, popytu, stopy inflacji, bezrobocia, poziomu cen, wielkości wzrostu gospodarczego, itp. Możemy wyróżnić prognozowanie jakościowe i ilościowe. Prognozowanie jakościowe stosujemy, gdy danych nie można skwantyfikować, są mało dostępne lub trudne do wykorzystania. Posługuje się ono subiektywnymi ocenami oraz wykorzystuje sposoby interpretowania informacji jakościowych jako ilościowe. Prognozowanie jakościowe opiera się na opiniach ekspertów do przewidywania przyszłości. Prognozowanie ilościowe polega na wykorzystaniu analizy matematycznej lub statystycznej, by zbadać zależność pomiędzy analizowanymi głównymi zmiennymi z

przeszłości. Techniką prognozowania jest analiza szeregów czasowych lub analiza korelacji pomiędzy zjawiskami. Analiza szeregów czasowych polega na wykorzystaniu danych z przeszłości do wnioskowania na przyszłość z pomocą np. linii trendu. Korelacje pomiędzy zjawiskami badamy wykorzystując model regresji, model ekonometryczny oraz wskaźniki makroekonomiczne, pozwala na określenie związków przyczynowych pomiędzy kilkoma zmiennymi. Prognozowanie może być wykorzystywane zarówno do całokształtu działalności przedsiębiorstwa jak i do fragmentów, np. w odniesieniu do sprzedaży, rozwoju personelu.

Inną techniką planowania jest programowanie liniowe dzięki, któremu możemy ustalić optymalną kombinację zasobów i czynności do realizacji określonego celu przy z uwzględnieniem warunków ograniczających. Optymalne rozwiązanie problemu jest rezultatem programowania liniowego.

Techniką planowania wykorzystywaną zarówno w finansach jak i w produkcji jest analiza punktu krytycznego (progu rentowności). Jest to punkt przy którym przedsiębiorstwo nie przynosi ani straty, ani zysku, wartość przychodów z produkcji równa się z kosztami produkcji.

Do technik planowania zaliczyć możemy również symulację, polegającą na budowie eksperymentalnego modelu danego zjawiska na podstawie szczególnego modelu matematyczno-ekonomicznego. Techniki informatyczne umożliwiają badanie wariantów ocenianego zjawiska w założonych warunkach funkcjonowania.

Osobnymi technikami są techniki wykorzystujące sieć do planowania projektów obejmujących złożone działania oraz wzajemne powiązania pomiędzy nimi. Jest wiele typów takich technik w większości opartych na ścieżce krytycznej, która umożliwia określić czas realizacji przedsięwzięcia. Prostsza techniką z tej grupy jest technika Henry'ego Gantt'a, wykorzystywana do planowania harmonogramów w biznesplanie w odniesieniu do przygotowania przedsięwzięcia i jego prowadzenia przez pewien okres. Inna grupa technik to macierze wypłat i drzewa decyzyjne, chociaż zaliczane są

do technik podejmowania decyzji to sprawdzają się także podczas ustalania celów i tworzenia harmonogramów.

Podczas planowania można korzystać z modeli zapasów, które mają na celu utrzymanie optymalnego poziomu zapasów, duże zapasy generują koszty, niewystarczające zapasy mogą także generować koszty poprzez przestoje. Planista musi uwzględnić taką częstotliwość dostaw, żeby jednostkowe koszty dostaw i utrzymania zapasów były jak najniższe, ale jednocześnie zabezpieczyły ciągłość funkcjonowania. Zbliżoną techniką są modele kolejki, które pozwalają określić optymalną liczbę stanowisk robotniczych w procesie produkcji. Model ten wykorzystywany jest podczas decyzji mających na celu skrócenie czasu obsługi klientów, celem jest najkrótszy czas oczekiwania przy niskich kosztach obsługi.

Teoria gier-technika planowania wykorzystywana do przewidywania reakcji konkurentów na podejmowane przez przedsiębiorstwo działania. Miernikiem są funkcje reakcji przedsiębiorstw np. zmiany cen, czy wielkości dokonane przez lidera rynku [21, s. 75].

Należy wspomnieć o innej grupie technik planowania do której należą planowanie :

- sytuacyjne, rozpoznanie alternatywnych kierunków działania w sytuacji kiedy warunki ulegną zmianie. Istnieją punkty alarmowe informujące o konieczności podjęcia zmian w istniejącym planie.
- scenariuszy, zakłada się równe scenariusze zdarzeń i przygotowuje różne plany im odpowiadające, umożliwia to organizacji elastyczne działanie i dostosowanie do turbulentnego otoczenia.

#### **4.6. Cechy dobrego planu**

Plan podobnie jak cel posiada parametry określające jego przydatność do realizacji celu. Należy pamiętać, że istnieje związek pomiędzy planem i celem. Plan sporządza się bowiem, by zrealizować cel. Tadeusz Kotarbiński określił cechy jakie powinien posiadać plan,



aby być użytecznym dla menedżera. Według niego plan powinien być celowy tzn. właściwy względem wyznaczonego celu, dla którego został stworzony. Jest to podstawowa cecha planu mająca na względzie rezultat końcowy, wyznacza kierunek i strukturę działania. Plan powinien być też wykonalny, oznacza to tyle, że istnieją środki umożliwiające realizację planu, charakteryzuje się realizmem praktycznym. Russell L. Ackoff podkreślił, że niewiele wart jest plan, którego organizacja nie jest w stanie wykonać. Dobry plan powinna cechować operatywność, oznacza to, że plan powinien być czytelny i przejrzysty, aby z łatwością z niego korzystać. Wizualizacja planu powinna zawierać trzy elementy: zadania, osoby i czas.

Czwarta cecha planu to jedność wewnętrzna, zgodność wewnętrzna, niesprzeczność. Elementy planu powinny się zazębiać i uzupełniać. Jako piątą cechę dobrego planu Tadeusz Kotarbiński wskazał ciągłość [47, s. 304-306]. Ciągłość wymaga następowania po sobie kolejnych zadań w odpowiednim porządku chronologicznym. Plan powinien być też elastyczny (giętki, plastyczny), ale też na tyle szczegółowy i dokładny, aby precyzyjnie wyznaczyć przebieg czynności w wiadomych okolicznościach, ale też powinien posiadać rezerwę na okoliczności, które dopiero mogą się ujawnić. Siódma istotna cecha to terminowość planu, podstawowy element planu to oś czasu. Plan powinien określać termin ukończenia zarówno jego całości jak i poszczególnych zadań, czynności, projektów. Plan powinien być także racjonalny, czyli oparty na wiedzy o prawidłowościach panujących w dziedzinie zamierzonego działania oraz kolejności przewidywanych zdarzeń. Dobry plan powinien cechować się właściwym względem celu stopniem szczegółowości. Szczegółowość musi być zgodna z elastycznością oraz terminowością. Zbyt szczegółowy plan może kępować swobodę działania, jednak zbyt ogólnikowo przygotowany plan nie służy realizacji celów. Dziewiąta cecha dobrego planu to zupełność oznacza to, że w planie uwzględniono każde istotne względy dotyczące działalności jaka ma być przewidziana i zaprojektowana. Zupełność oznacza, że nie pominięto podczas planowania żadnych działań do zrealizowania, ani żadnych ograniczeń jego realizacji. Jest to najtrudniejsza do spełnienia

cecha, ponieważ brak jest możliwości przewidzenia pewnych zjawisk w otoczeniu, ale i we wnętrzu organizacji, choroba pracownika, rezygnacja partnera biznesowego powoduje oznacza, że plan przestaje być zupełny.

Przy okazji tego rozdziału warto omówić cechy poprawnie ustalonego celu. Cel określany jest jako szczegółowo zapisana wizja przyszłości lub zamierzenie menedżera w firmie. Istnieje pięć kryteriów poprawności ustalenia celu:

- Cel powinien być jasny i zwięzły. Nie powinno się stosować słów o ogólnym znaczeniu. Treść celu powinna być sformułowana przy użyciu maksymalnie dwóch lub trzech zdań. W odniesieniu do tej cechy, należy zaznaczyć, że poprawnie wytyczony cel powinien być krótki, ponieważ jeśli wyznaczony cel będzie zbyt długi z dużą ilością szczegółów będzie go trudno zapamiętać, a co za tym idzie zarówno menedżer jak i pracownicy będą mieli problem, aby używać go jak drogowskazu postępowania.

- Cel powinien być sformułowany w taki sposób, aby łatwo można było sprawdzić poziom jego realizacji. Do kryteriów pomiaru zaliczamy mierniki ilościowe i jakościowe, dotyczą jednak spraw mierzalnych i niemierzalnych.

- Cel musi być realny do osiągnięcia przynajmniej w momencie jego wyznaczania.

- Cel musi być także ściśle związany ze sprawą w której został wyznaczony, musi odnosić się do osób, które mają go osiągnąć.

- Cel podobnie jak plan powinien być określony w czasie: w wybranym przedziale czasowym lub w konkretnym terminie.

#### **4.7. Zalety planowania**

Korzyści wynikające z planowania są jednocześnie korzyściami wynikającymi z posiadania biznesplanu, należą do nich:

- porządkowanie spraw, przy jednoczesnym zachowaniu elastyczności, zapobieganie powstawaniu chaosu. Umożliwia szacowanie konsekwencji przyjęcia różnych strategii i taktyk bez

narażania się na nadmierne ryzyko oraz koszty. Umożliwia osiągnięcie efektu przy niższych nakładach.

- Umożliwia koncentrację na najważniejszych celach dzięki hierarchizacji celów w biznesplanach.

- Planowanie daje większą pewność, że nie zostaną pominięte istotne czynności, powiązane jest to z analizą przedsięwzięcia podczas sporządzania planu.

- Planowanie wymusza na planujących dokonanie analizy możliwych kosztów i ryzyka, bowiem zbyt optymistyczne podejście do tematu jest weryfikowane przez oceniających biznesplan.

- Planowanie motywuje do podejmowania określonych wcześniej czynności, a tym samym do realizacji założonych celów.

- Obliguje do myślenia o przyszłości, bowiem wszystkie działania zawarte w planie służą osiągnięciu przyszłych celów, należy rozpatrywać dłuższy horyzont czasowy.

- Planowanie poniekąd eliminuje strach przed przyszłością, która powinna jawić nie tylko jako zagrożenie, ale także jako źródło szans, dzięki prognozowaniu, czyli badaniu przyszłości i budowaniu scenariuszy możliwych zdarzeń [68, s 13-14].

J. R. Schermerhorn, Jr podkreślił znaczenie planowania podnosząc, że zwiększa ono koncentrację i elastyczność menedżera. Osoba skoncentrowana zdaje sobie sprawę z tego co robi najlepiej, zna potrzeby klientów i potrafi je zaspokoić. Planując zwiększamy elastyczność naszej organizacji, która działa z nastawieniem na przyszłość i adaptuje się w nowych warunkach. Najważniejsze, że planowanie zmusza ludzi do działania, przedsiębiorstwo dąży do osiągnięcia wyników, działają uwzględniając priorytety, chcą uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną, wprowadzają niezbędne zmiany. Funkcja planowania umożliwia menedżerowi kontrolę. Kazimierz Zimniewicz wyróżnił następujące podfunkcje planowania, są to:

- Funkcja kontrolna
- Koordynacja działań,
- Funkcja motywacyjna,
- Tworzenie alternatyw,

- Funkcja optymalizacyjna,
- Zapewnienie firmie bezpieczeństwa i stabilności.

Niezaprzeczną zaletą planowania jest płynne przechodzenie z teraźniejszości do przyszłości. Planowanie jest kluczowym punktem wyjścia do pozostałych funkcji zarządzania. Racjonalne podejście do tematu pozwala uniknąć wielu przykrych niespodzianek, zwiększa szanse na sukces. Tworząc różne scenariusze, planując, łatwiej poradzić sobie ze zmieniającym się otoczeniem. Ułatwia podejmowanie racjonalnych decyzji kadrze zarządzającej.

#### **4.8. Bariery skutecznego planowania**

Doradcy zajmujący się sporządzaniem biznesplanów zwracają uwagę na fakt, że występuje wiele barier uniemożliwiających skuteczne działanie. Bariery możemy pogrupować w następujący sposób:

- ekonomiczne, związane z brakiem środków finansowych,
- techniczne, brak systemów informatycznych,
- socjopsychologiczne, przejawiające się oporem wobec zmian, niechęcią do wszystkiego co nowe oraz poczuciem własnego zagrożenia w organizacji
  - organizacyjne, brak osoby, której można powierzyć zadanie planowania.

Barier można doszukiwać się w osobach planistów, nastawieniu kierownictwa najwyższego szczebla zarządzania, istnieniu lub braku procedur dotyczących planowania, braku odpowiednich systemów informatycznych ułatwiających ten proces, często znaczne tempo zmian otoczenia jest przeszkodą skutecznego planowania. Niewłaściwie ustalone cele skutecznie uniemożliwiają skuteczne planowanie, zdarza się bowiem, że cel jest sprzeczny z podstawowymi interesami przedsiębiorstwa lub właściciela. Postawienie nieosiągalnego lub ogólnikowo ujętego celu uniemożliwia skuteczne planowanie. Przy tworzeniu planów zwłaszcza istotnych z punktu widzenia organizacji korzysta się z pomocy ekspertów lub

specjalistycznych firm konsultingowych. Ricky W. Griffin jako najczęściej występujące bariery wskazuje: niewłaściwe cele, niewłaściwy system wynagradzania, złożone i dynamiczne otoczenie, niechęć do ustalania celów, opór wobec wprowadzania zmian. Za podstawową barierę uważa się niedocenywanie samej istoty planowania. Za prawdziwą uznaje się jednak zasadę dwóch trójkątów, mówiącą o tym, że im więcej czasu poświęcimy na dopracowanie szczegółów biznesplanu tym mniej czasu zajmie nam usuwanie problemów, które wystąpią wcześniej, czy później. Do istotnych barier należy brak dostatecznej informacji, niechęć niektórych menedżerów lub właścicieli do ustalania celów i strategii, opór człowieka wobec zmian. Przewyciężenie barier możliwe jest poprzez zrozumienie roli celów i planowania, współuczestnictwo i komunikację, spójność, aktualizację ograniczeń i rewizję oraz skuteczny system nagradzania.

#### **4.9. Pojęcie i zasady sporządzania biznesplanów**

Pojęcie biznesplanu pochodzi od angielskiego określenia business plan, które składa się z dwóch słów:

- business, oznaczającego firmę, interes, sprawę, problem, zadanie, zawód, rzecz,
- plan, które oznacza program, zamierzenie, projekt, plan.

Zakres biznesplanu odnosi się do wszystkich aspektów działalności przedsiębiorstwa, ze względu na szeroki zakres znaczenia tego terminu, używa się go w odniesieniu do kompleksowego planu działalności organizacji, ale także w węższym zakresie, określając w ten sposób plan inwestycyjny, plan finansowy, czy też marketingowy, chociaż to potoczne użycie nie zawsze jest poprawne. Biznesplan to kompleksowy i długofalowy plan działalności organizacji gospodarczej lub realizacji przedsięwzięcia gospodarczego sporządzony w oparciu o wszechstronną ocenę sytuacji strategicznej przedsiębiorstwa (bieżąca i przyszła ocena potencjału przedsiębiorstwa, a także jego uwarunkowań funkcjonowania oraz dotychczasowe doświadczenia). Udokumentowana forma planu, która

przedstawia cele przedsięwzięcia lub organizacji, sposoby osiągnięcia tychże celów oraz zasoby umożliwiające realizację. Biznesplan to koncepcja realizacji konkretnych działań, które zagwarantują osiągnięcie celów strategicznych. Dlatego też ma cechy planu taktycznego, zawierającego bezpośrednio odniesienie do planu strategicznego lub jego elementy oraz uwzględniającego dłuższy horyzont czasu [13, s. 30-31].

Nawiązując do poprzedniego rozdziału gdzie omówiono proces planowania możemy powiedzieć, że zasady tworzenia biznesplanu są zbliżone do tworzenia jakiegokolwiek planu. Biznesplan wyróżnia się dwoma istotnymi cechami:

- ważność informacji zamieszczonych w dokumencie dla istnienia przedsiębiorstwa,
- długa perspektywa czasowa.

Praca jaką włożymy w opracowanie biznesplanu zadecydować może o sukcesie lub porażce przedsięwzięcia. Przy sporządzaniu biznesplanu obowiązują pewne zasady i reguły, są one normami, które odróżnia natura logiczna. Jeśli chodzi o regułę może ona być zrealizowana lub nie, nie występuję w tym przypadku inna opcja. Pewne okoliczności, które wskazuje reguła wymuszają na planującym przyjęcie wynikających z niej rozstrzygnięć. Należy jednak jednoznacznie podkreślić, że od każdej reguły istnieją wyjątki. Jeśli chodzi o zasady to określimy w ten sposób normy mające charakter optymalizacyjny, posiadający wymiar, którego nie ma reguła. Jest to wymiar doniosłości lub wagi i można je realizować tylko w pewnym stopniu [22, s. 60-63].

W odniesieniu do zasad obowiązujących przy tworzeniu biznesplanów należy podkreślić, że jest ich bardzo wiele, Niektóre z nich zostaną w tej części pracy omówione.

Każdy odbiorca czytający biznesplan potwierdzi, że bardzo ważną zasadą jest zasada dotycząca odpowiedniej struktury, chociaż w wielu przypadkach jest to kwestia umowna uzależniona jest bowiem od wymagań i oczekiwań konkretnych odbiorców dla których dokument powstaje. Najistotniejsze jest to, by struktura umożliwiała

łatwy dostęp do niezbędnych dla odbiorcy informacji podczas realizacji, ważne jest żeby była też na tyle elastyczna, by menedżer mógł ją odpowiednio do swoich potrzeb rozbudować o potrzebne mu w przyszłości elementy. Dla jej praktycznego wykorzystania ważne jest, by posiadała wersję elektroniczną zapisaną w komputerze, wersję elektroniczną można modyfikować według własnych potrzeb, ułatwia to jednocześnie kontrolę realizacji poszczególnych etapów. Struktura dokumentu w dużym stopniu zależy od wielkości przedsiębiorstwa, skali przedsięwzięcia, branży, potrzeb kapitałowych, a także np. historii firmy. Czynniki te mają istotny wpływ na układ biznesplanu, jednakże mimo różnorodności czynników należy podkreślić, że jednak dokumenty te mają zbliżoną zawartość.

Kiedy tworzymy biznesplan należy zadbać, by została spełniona istotna zasada powiązana z poprzednią, a mianowicie zasada przejrzystości, zastosowanie się do tej zasady pozwala na szybsze podejmowanie decyzji przez kadre zarządzającą. Każdy menedżer posiadający dostęp do pełnej informacji, która jest mu niezbędna dzięki przedstawieniu jej w jasny i czytelny sposób będzie w stanie podjąć szybką decyzję obarczoną jak najmniejszym ryzykiem. Dane i wnioski powinny być zaprezentowane w przejrzystej formie, dobrze jest wykorzystywać w tym celu tabele, schematy, rysunki, wykresy, czy diagramy. Należy przedstawiać założenia do obliczeń, pracę z dokumentem ułatwią także jednoznaczne wnioski wynikające z przeprowadzonych analiz. Andrzej Tokarski wskazuje, że biznesplan powinien mieć czytelną strukturę, każde zagadnienie powinno być przedstawione zwięźle, ale w sposób wyczerpujący, należy także unikać słownictwa technicznego, gwary, czy też sloganów [97, s.27].

Zbigniew Pawlak w swoim poradniku poruszył bardzo istotny szczegół zaznacza, że dokument ten powinien być zwięzły, jednak nie może być powierzchowny i lakoniczny. Podnosi znaczenie dostosowania obszerności dokumentu do jego przeznaczenia i wagi decyzji, która ma być podjęta na jego podstawie. Mówimy tu o zasadzie optymalnej objętości [70, s. 28]. Trudno bowiem porównać wymagania dotyczące biznesplanu wymaganego do rozpoczęcia jednoosobowej działalności gospodarczej z dokumentami jakie należy

przedłożyć do milionowych kredytów, czy fuzji. Im większe przedsięwzięcie tym większy nakład pracy jaki czeka przed kadra menedżerską, angażuje się także większą liczbę osób odpowiadających za przygotowanie dokumentu.

Tworząc biznesplan powinniśmy pamiętać o tym, że powinien się zamknąć w pewnym okresie czasu. Tworzący go na ogół z góry zakładają w jakim okresie będzie obowiązywał. Praktycy podkreślają, że czas jaki przeznaczony jest na przygotowanie i jego obowiązywania można podzielić na trzy etapy:

- czas potrzebny na przygotowanie dokumentu, trwa na ogół kilka tygodni lub miesięcy, nie ujmuje się go jednak w biznesplanie, ponieważ biznesplan dopiero powstaje,
- czas przygotowań do otwarcia przedsiębiorstwa lub rozpoczęcia działań rozwojowych, długość tego okresu uzależniona jest od tego jakie kroki podjęte zostaną w trzecim etapie,
- czas działania, czyli otwarcie nowego przedsiębiorstwa lub okres wdrażania prac rozwojowych, jego długość trwa od roku do trzech lat.

Wszystko to w zgodzie z zasadą zamkniętego okresu. Nie mniej ważna będzie dla osób korzystających z biznesplanu zasada zrozumiałego języka, skupiająca się na prezentowaniu informacji, które powinny być jasne i czytelne dla każdego czytelnika. Brak zastosowania jej w praktyce może spowodować zniechęcenie u odbiorcy jeśli informacja będzie niezrozumiała dla niego w odbiorze. Niezrozumiały sposób przedstawienia istotnych informacji może spowodować, że biznesplan zostanie odrzucony, poprzez osobę decydującą o przyznaniu np. kredytu, ponieważ pracownik zniechęci się tekstem, który jest dla niego niezrozumiały, napisany jest niezrozumiałym żargonem specjalistycznym, o który, czytający nie ma pojęcia. Specjalistyczne zagadnienia powinny być wyjaśnione w taki sposób, by były czytelne dla przeciętnej osoby [5, s. 21].

Należy pamiętać, że biznesplan powinien spełniać zasadę kompleksowości, powinien zawierać wszystkie szczegóły odwzorowujące zamierzenia biznesowe. Specjaliści mają problem ze



wskazaniem informacji, które są istotne, a które mniej w dużym stopniu zależy to od odbiorcy. Na pewno nie powinno zabraknąć takich elementów, które są istotne dla każdego menedżera opis marketingu-mix, analizy otoczenia, planów finansowych, planu przygotowań, czy działań. Opisane powinny być zamierzenia dotyczące sprzedaży, dostawców, odbiorców, wyników, kosztów i nakładów. Ważne jest także wskazanie źródeł finansowania oraz planowanej struktury organizacyjnej. Wszystkie te elementy powinny być ze sobą powiązane, ważne też, aby dokument nie był wewnętrznie sprzeczny, co czasami przez wzgląd na mnogość aspektów i ich szczegółowość może być trudne do osiągnięcia.

Idąc w zgodzie z zasadą konkretności, specjalista przygotowujący dokument powinien opierać się na konkretach, danych realnych, a nie życzeniach inwestora, czy ogólnikach bez wyliczeń. Biznes rządzi się swoimi prawami lubi, gdy zamierzenia są przedstawione konkretnie, w sposób realny. Daje to wówczas szansę, że wiele z tych założeń zostanie faktycznie przez zarządzających zrealizowane.

Zdrowy rozsądek przyświecający menedżerom wskazuje, że warto przygotować różne alternatywy, bowiem nie ma jednej konkretnej drogi, by zrealizować jeden cel. Dobry plan zawsze powinien uwzględniać różne warianty alternatywne. Tak postępuje się przy tworzeniu strategii przedsiębiorstwa sporządza się wariant: optymistyczny, pesymistyczny i najbardziej prawdopodobny. Warianty te mają odzwierciedlenie w biznesplanie ponieważ odnoszą się do prognozy przychodów, a także na źródła finansowania. Mówimy tu o stosowaniu zasady wielu alternatyw, chociaż w praktyce biznesplany przygotowywane są dla potrzeb konkretnego projektu.

Wszystkie wymieniane zasady są bardzo istotne, ponieważ przenikają się i uzupełniają wzajemnie, tworząc biznesplan zawsze powinniśmy pamiętać o szczegółowości dokumentu, ilość umieszczonych szczegółów odpowiadać powinna wielkości przedsięwzięcia. Ze względu na to, że nie wymyślono narzędzi, ani technik pomiaru nie ma możliwości zmierzenia jak szczegółowy ma być nasz projekt. Powinien być odpowiednio wyważony podobnie jak

w przypadku pozostałych zasad. Jeśli chodzi o czas jaki powinien być poświęcony na sporządzenie dokumentu to nie powinien być dłuższy niż 20% czasu jego realizacji. Planując powinniśmy pamiętać, że w trakcie możemy napotkać na problemy, dlatego też warto mieć w zanadrzu wspomniane wcześniej warianty alternatywne, które dla zrealizowania zasady optymalnej objętości umieszczane są w biznesplanie jako odrębne załączniki. Szczególnie trudna jest pod względem opracowania część finansowa.

Wszystko co jest przygotowywane powinno być spójne chociaż stanowi to spory problem dla autorów opracowań. Ryzyko, że to co przygotujemy będzie niespójne jest tym większe im bardziej złożony i rozbudowany jest biznesplan. Objętość dokumentu może sprawić, że w pewnym momencie pojawią się sprzeczne zapisy do tego co zostało zapisane we wcześniejszych częściach, trudno jest bowiem płynnie opracować dokument, który zawiera wiele szczegółowych opracowań. Najślabszym ogniwem w tym procesie jest czynnik ludzki, zwłaszcza jeśli autor jest zbytnim optymistą może przeszacować prognozy przychodów, sprzedaży, czy też akceptacji produktów. Zalecane jest angażowanie do pracy osób z zewnątrz, które potrafią zachować obiektywizm, którego może zabraknąć menedżerowi zaangażowanemu w zarządzanie przedsiębiorstwem. Doradca zewnętrzny potrafi trzeźwo i obiektywnie ocenić szczegóły. Zatrudnienie zaufanej firmy zewnętrznej w przypadku dużych przedsięwzięć jest bardzo dobrym wyjściem, wiąże się to np. z zasadą obiektywizmu, kiedy menedżer lub przedsiębiorca sam opracowuje biznesplan narażony jest na to, że jego spostrzeżenia będzie charakteryzował subiektywizm. Trzeba jednak pamiętać, że sukces przedsiębiorstwa w dużym stopniu uzależniony będzie od tego ile obiektywizmu zamieścimy w dokumencie. Tak jak już wcześniej wspomniano menedżer potrafi zawyżać prognozy dotyczące przychodów i wielkości sprzedaży, często przenosi trendy z przeszłości do przyszłości. Zdarzają się sytuacje kiedy planujący zawyżają prognozy wielkości sprzedaży, zaniżają koszty pracy lub przenoszą wprost trendy z przeszłości do przyszłości. Niekiedy doświadczeni menedżerowie próbują powtórzyć swój poprzedni

sukces, stosując prostą kalkę działań, często jest to błędne działanie, ponieważ sytuacja rynkowa zmieniła się i to co sprawdziło się wcześniej nie sprawdzi się teraz. Biznesplan jest zgodny z zasadą obiektywizmu jeśli będzie opierał się o aktualne, prawdziwe, kompletne i właściwie ocenione informacje opisujące stan aktualny i przyszłych czynników warunkujących działalność rozwój przedsiębiorstwa. Warunkiem koniecznym do obiektywnego planowania jest informacja, która powinna być wiarygodna i umiejętnie przetworzona. Zasada obiektywizmu akcentuje, że twórca biznesplanu powinien zachować obiektywizm, realizm i szczególną staranność w opracowaniu założeń i danych, które nie powinny być, ani zaniżone, ani zawyżone. W przeciwnym wypadku biznesplan może zostać uznany za zmanipulowany i nierzetelny.

#### 4.10. Typy biznesplanów

Należy w tym momencie podkreślić, że nie ma jednego wzoru lub formatu biznesplanu, wiąże się do z dużą ilością różnorodnych informacji jakie biznesplan musi zawierać, uzależnione jest od tego do kogo jest skierowany. Pomimo tego można wyróżnić kilka głównych typów. W literaturze przedmiotu znajdziemy trzy kryteria podziału typów biznesplanu: ze względu na przedmiot, funkcję (odbiorcę) oraz horyzont czasowy [36, s. 11]. Dodatkowe kryterium znajdziemy u Jacka Pasiecznego, który wyróżnił kryterium złożoności [69, s. 19]. Tabela 4.3. przedstawia typy biznesplanów.

*Tabela 4.3*

#### Typy biznesplanów

Kryterium podziału	Rodzaje biznesplanów	
<b>PRZEDMIOT</b>	<b>Przedsiębiorstwa (organizacji)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- utworzenia</li> <li>- rozwoju</li> <li>- restrukturyzacji</li> <li>- likwidacji</li> </ul>
	<b>Przedsięwzięcia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inwestycji rzeczowej</li> <li>- wprowadzenia nowego produktu</li> <li>- wejścia na nowy rynek</li> </ul>

<b>FUNKCJA</b>	<b>Wewnętrzny</b>	Pisany dla: - zarządu - rady nadzorczej - właścicieli - wspólników - związków zawodowych - organów samorządowych
	<b>Zewnętrzny</b>	Sporządzany dla: - banku - potencjalnych inwestorów - agend rządowych - fundacji
<b>HORYZONT CZASOWY</b>	Krótkoterminowy Średniokresowy Długookresowy	
<b>ZŁOŻONOŚĆ</b>	Skrócony (uproszczony) Rozwinięty (pełny)	

Źródło [69].

W zależności od tego, czy będziemy opracowywać biznesplan dla przedsiębiorstwa, czy dla przedsięwzięcia musimy dostosować do tego zakres analizy zewnętrznej i wewnętrznej, treść planów rzeczowych i finansowych. Jest to cecha która odróżnia tego dokumenty od siebie. W przypadku wielkich przedsiębiorstw istnieje konieczność tworzenia kilku biznesplanów dla poszczególnych przedsięwzięć. Jeśli tworzony jest biznesplan dla nowego przedsiębiorstwa to odróżnia się zakresem analizy wewnętrznej od biznesplanu przedsiębiorstwa istniejącego. Dla przedsiębiorstwa, które już funkcjonuje przeprowadzana jest analiza stanu zasobów, sytuacji finansowej, a także sposobu zorganizowania procesów wewnętrznych. W biznesplanie dla nowotworzonego przedsiębiorstwa opisywane są kompetencje, zamiary i motywy działania przedsiębiorcy. Zawartość uzależniona jest także od tego, czy biznesplan jest przygotowywany dla odbiorców zewnętrznych musimy wówczas zawrzeć pełen udokumentowany opis wszystkich stron funkcjonowania przedsiębiorstwa, wymóg ten nie jest potrzebny w dokumencie wewnętrznym. Sprawa wydaje się oczywista, ponieważ odbiorca zewnętrzny nie posiada informacji, które posiadają pracownicy.

Pracownik banku i inni odbiorcy zewnętrzni często kierują się stereotypami, nie posiadają pełnej wiedzy dotyczącej specyfiki i uwarunkowań w danej branży. Będzie mógł uzupełnić braki czytając biznesplan. Biznesplan wewnętrzny może zawierać informacje poufne, nie musi jednak przedstawiać informacji szczegółowych o przedsiębiorstwie ponieważ są one znane odbiorcy wewnętrznemu, często jego forma jest uproszczona. W zależności od potrzeb odbiorcy stosowane są formy: skrócona (uproszczona) lub pełna (rozwinięta). Z pierwszej korzystamy jeśli przedmiotem biznesplanu jest zagadnienie proste, dobrze znane oraz gdy przedsięwzięcie nie wymaga dużych nakładów finansowych. Forma ta powinna zawierać ogólny zapis działalności, zarys misji, warunki osiągnięcia sukcesu, analizę rynku oraz próg rentowności. Często forma uproszczona jest sporządzana wstępnie do dużych i skomplikowanych projektów (przedsięwzięć) i po wstępnej akceptacji inwestora lub kredytodawcy przekształcana jest w biznesplan rozwinięty. Forma uproszczona zgodna jest z modelem lean start-up dla tworzenia i rozwoju przedsiębiorstwa. Forma biznesplanu rozwinięta stanowi podstawę działalności gospodarczej, zawiera szczegółowe informacje o firmie, jej cele, dokładne analizy i harmonogramy. W obecnej sytuacji rynkowej trudno jest mówić o biznesplanach tworzonych na długi okres, horyzont czasowy biznesplanu jest uzależniony od jego przedmiotu i przeznaczenia. Najczęściej jest to czas od roku do kilku lat. Jeżeli jest możliwość osiągnięcia głównego celu przedsięwzięcia w ciągu jednego roku wówczas sporządzany jest biznesplan krótkoterminowy. Biznesplan średniookresowy sporządzany jest od roku do pięciu lat, natomiast długookresowy opisuje działania trwające powyżej pięciu lat. Kształt biznesplanu jest uzależniony od funkcji jaką ma spełnić.

#### **4.11. Funkcje biznesplanów**

Według definicji zawartej w słowniku języka polskiego funkcja to inaczej zadanie, które spełnia lub ma spełnić jakaś rzecz lub osoba [87, s. 122]. Literatura przedmiotu wskazuje wiele zadań jakie mają spełnić biznesplan.

Na pierwszym miejscu możemy wskazać na funkcję prognostyczną, powinien prezentować spodziewane skutki związane z realizacją przedsięwzięcia. W spełnieniu funkcji pomoże rzetelne zebranie danych historycznych, statystycznych oraz wykorzystanie prognoz przygotowanych przez instytucje branżowe, statystyczne oraz bankowe poparte faktami z otoczenia. Funkcja prognostyczna jest najistotniejsza ze względu na to, że opracowane prognozy będą podstawą do podjęcia decyzji, czy przedsięwzięcie zostanie zrealizowane, czy przedsiębiorca lub inwestor zaangażuje swój kapitał w realizację.

Druga funkcja to funkcja kontrolna, ponieważ biznesplan powinien umożliwić menedżerowi bieżące i okresowe sprawdzenie przebiegu realizacji przedsięwzięcia. Dzięki kontrolowaniu możemy na bieżąco wprowadzać korekty lub modyfikować poprzednie założenia w odniesieniu do np. strategii marketingowej, strategii sprzedaży. Zdarzają się przypadki, że w wyniku kontroli należy podjąć decyzję o wycofaniu się z realizacji opracowanego planu, ponieważ wbrew prognozom nie ma szans na powodzenie, lepiej wycofać się w celu zminimalizowania strat.

Trzecia funkcja to funkcja wewnętrzna, biznesplan wykorzystywany jest przez kadrę zarządzającą jako dokument planistyczny niezbędny do sprawnego zarządzania. Biznesplan zawierający różne warianty jest wsparciem w podejmowaniu decyzji powinien być wykorzystywany w pracy codziennej przez menedżera, niestety praktyka wskazuje, że małe przedsiębiorstwa nie wykorzystują w pełni tego narzędzia.

Funkcja zewnętrzna to wykorzystanie opracowanego dokumentu w celu pozyskania kapitału, polega takim przedstawieniu przedsięwzięcia, by uwiarygodnić szanse powodzenia, przekonać bank lub inwestorów do podjęcia decyzji o zainwestowaniu kapitału w planowane przedsięwzięcie. Taki biznesplan powinien być dopracowany od strony merytorycznej oraz wizualnej.

Funkcja decyzyjna w związku z tym, że biznesplan jest zbiorem decyzji układającym się w strumień decyzji. Funkcję tą spełnia po uruchomieniu przedsięwzięcia lub przedsiębiorstwa zwłaszcza, gdy zostanie połączona z funkcją kontrolną.

Funkcja informacyjna, która przejawia się tym, że informacje umieszczone w dokumencie odnoszą się do przeszłości, teraźniejszości, a także przyszłości. Dane z przeszłości i teraźniejsze to na ogół wiarygodna informacja, jeśli zaś chodzi o przyszłość to możemy opierać się na prawdopodobieństwie wystąpienia pewnych zdarzeń. Odbiorcy zewnętrzni zwracają szczególną uwagę na sposób przewidywania przyszłości, czy są one oparte na danych makroekonomicznych, tendencjach rynkowych, znajomości przepisów prawa, które dotyczą zamierzenia.

Funkcja rachunku ekonomicznego to rezultat analizy opłacalności, czyli porównania nakładu finansowego z efektami. To w oparciu o rachunek ekonomiczny na ogół podejmowana jest decyzja o wdrożeniu lub zmianie biznesplanu.

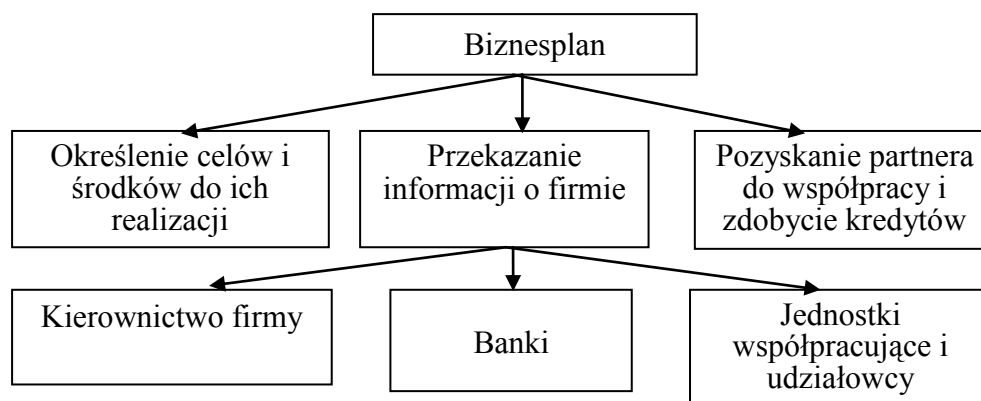
Funkcja zadań kierowniczych powiązana z realizacją planu przez wdrożenie jego założeń w życie. Biznesplan to splot funkcji kierowania na które składają się: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie.

Funkcja twórcza nazywana motoryczną polegająca na tym, że opracowywanie, weryfikacja i wykonanie biznesplanu motywuje autorów i realizatorów do poszukiwania rozwiązań. Jeśli ich szukamy to na ogół znajdujemy, można też przewidzieć inne aspekty na które do tej pory nie zwrócono uwagi.

Funkcja organizacyjna polega na wykorzystaniu biznesplanu do organizowania pracy, uporządkowania dokumentacji i ewidencji, pozwala na wprowadzenie ładu w przedsiębiorstwie. Jest mottem działania, myślą przewodnią przyświecającą kadrze zarządzającej, może zapewnić sprawne i efektywne zarządzanie.

Funkcja narzędziowa polegająca na uruchomieniu różnych metod, środków oraz sposobów działania. Bez znaczenia jest , czy wykorzystamy analizę SWOT, stworzymy oraz użyjemy modelu finansowego, wszystkie te narzędzia pomogą w realizacji celów częściowych w ramach celu głównego biznesplanu. Realizacja celów następuje przy użyciu całego zestawu narzędzi zawartych w biznesplanie.

W literaturze przedmiotu można spotkać się z podziałem na funkcje główne oraz wspomagające. Do funkcji głównych biznesplanu zaliczyć można funkcję: decyzyjną, rachunku ekonomicznego, informacyjną, kierowania i twórczą (rysunek 4.3.). Funkcja organizacyjna oraz narzędziowa zaliczana jest do funkcji wspomagających.



**Rysunek 4.3. Główne funkcje biznesplanu**

Źródło: [49, s. 12]

Opracowując biznesplan warto wziąć pod uwagę wszystkie wyżej wymienione funkcje, chociaż biorąc pod uwagę złożoność dokumentu może się okazać, że wskazane wyżej funkcje są niekompletne. Wszystko uzależnione jest od zamierzeń autora biznesplanu lub menedżera, który musi dostosować je do swoich potrzeb.

## **4.12. Procedura opracowania biznesplanów**

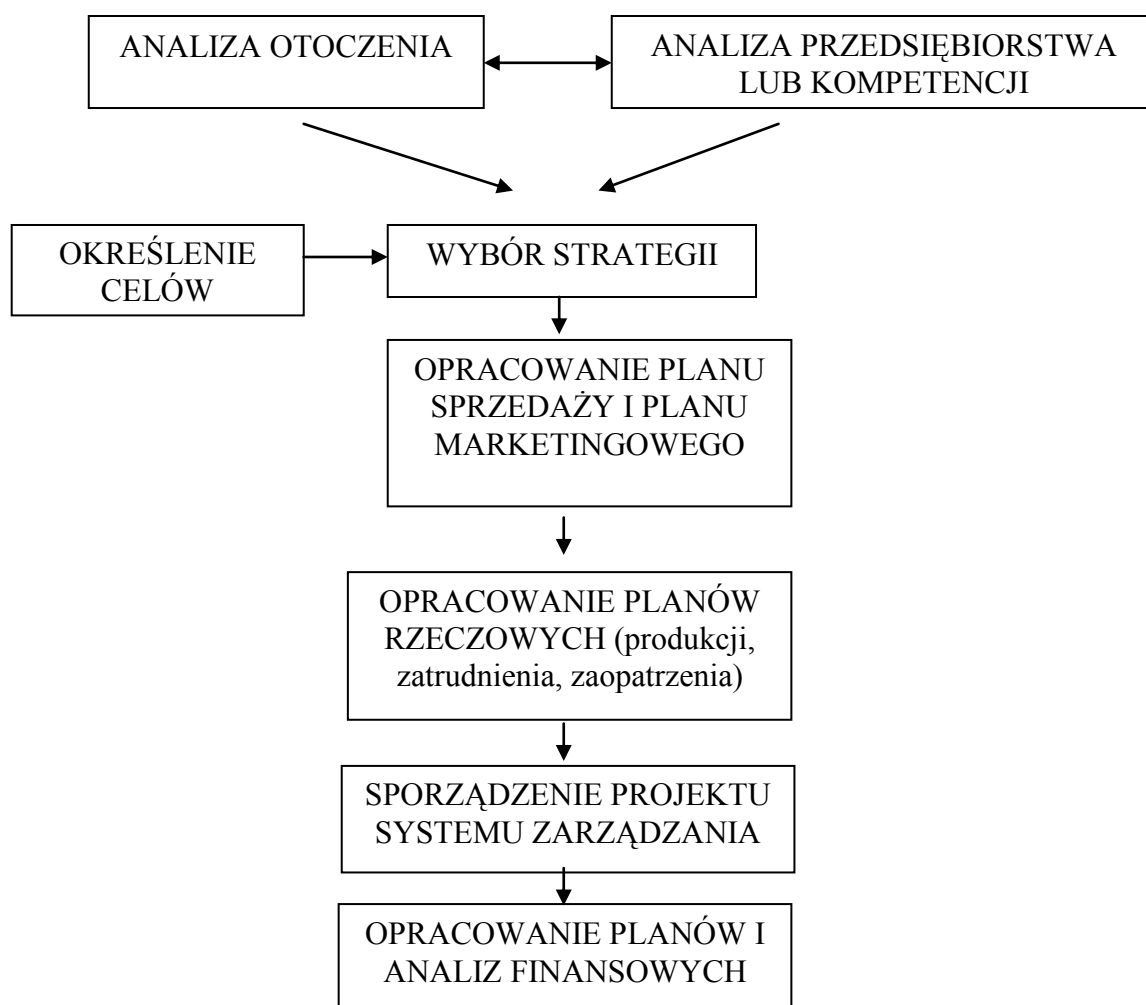
Procedura jest unormowanymi przepisami i zwyczajami sposobem prowadzenia lub załatwiania jakiejś sprawy. W podobny sposób można rozumieć proces jako przebieg następujących po sobie i powiązanych przyczynowo określonych zmian stanowiących fazy, stadia, etapy rozwoju czegoś, jest to przebieg, rozwijanie się, przeobrażanie [88, s. 884-885]. Opierając się na tej definicji możemy stwierdzić, że wobec skoro biznesplan jest dziełem, które powstaje w określonym czasie to przygotowanie składa się w wielu



mniejszych czynności. Na proces ten składają się określone etapy powiązane ze sobą przyczynowo, proces ten ma swój początek i koniec. Na proces opracowywania biznesplanu składają się czynności analityczno-prognostyczne i projektowe, a ich kolejność i metody realizacji nie mogą być przypadkowe. Prace planistyczne powinny być logicznie i całościowo uszeregowanym zbiorem skupiającym na poszukiwaniu odpowiednich rozwiązań przyszłych działań, sposobów i efektów do osiągnięcia. Przygotowanie biznesplanu powinno być przeprowadzone zgodnie z procedurą, chociaż nie ma to oparcia w żadnych przepisach prawa, nie ma też jednolitego zwyczaju prowadzenia takiej procedury. Literatura podaje kilka wariantów takiej procedury. Pierwszy kształt procedury przedstawia rysunek nr 15. Widać tutaj, że powinno zacząć się od diagnozy sytuacji strategicznej istniejącego przedsiębiorstwa lub w jakiej znajdzie się nowotworzone przedsiębiorstwo. Główne założenie o stworzenie racjonalnych przesłanek dla wyboru strategii globalnej firmy, a także opracowanie rzeczywistych planów ilościowo-wartościowych, szczególnie w odniesieniu do planu sprzedaży. Analizie powinno być poddane otoczenie przedsiębiorstwa i kompetencje (stan) firmy lub jej założyciela. Podczas analizy otoczenia szczególnie należy zwrócić uwagę na stan czynników uznanych za istotne dla formy i przygotować prognozy wskazujące prawdopodobny kierunek i tempo ich zmian. Należy zbadać jak poszczególne czynniki wpłyną na funkcjonowanie i dalszy rozwój przedsiębiorstwa.

Diagnoza przedsiębiorstwa polega na spójnym, wieloaspektowym i wiarygodnym przedstawieniu czym jest, albo jak w przyszłości ma wyglądać przedsiębiorstwo i jakie ma możliwości, procedur tworzenia biznesplanu przedstawiona została na rysunku 4.4. Ta diagnoza jest fundamentem budowy biznesplanu, dlatego też diagnoza musi być solidna w przeciwnym razie konsekwencje dla biznesplanu mogą być niekorzystne. Diagnoza przedsiębiorstwa będąc fundamentem powoduje, że wszelkie zmiany w «fundamencie» pociągają za sobą konieczność zmiany lub budowania od nowa całej konstrukcji, jest to niewątpliwie wada budowania w oparciu o diagnozę przedsiębiorstwa. Informacje uzyskane dzięki diagnozie

pozwoła na przygotowanie oraz wybór strategii działania, głównych kierunków oraz metod realizacji planowanego przedsięwzięcia. Jeśli wybierzemy strategię stanie się ona podstawą konstrukcji szczegółowych prognoz i planów w szczególności planu sprzedaży, który jest główną pozycją biznesplanu. Od planu sprzedaży uzależniony jest planowany poziom produkcji, zaopatrzenia, zatrudnienia, inwestycji i zapasów. Od planu sprzedaży uzależniony jest rozmiar planowanych przychodów, który jest elementem planu wyników i planowanych przepływów pieniężnych, który jest elementem planu przepływów pieniężnych. Błąd w planie sprzedaży powoduje, że błędnymi okażą się wszystkie plany finansowe i rzeczowe, tylko koszty pozostaną niezmiennie.



**Rysunek 4.4. Kształt procedury tworzenia biznesplanu**

Źródło: <http://www.biznesplaner.pl/podstawowa-procedura-opracowaniabiznesplanu/>  
[25.01.2019]

Plan działań marketingowych zależy jest od efektywnego wykonania planu sprzedaży. Plan sprzedaży decyduje o treści planów rzeczowych, które powinny określić ilość i strukturę zasobów rzeczowo-osobowych, które są niezbędne do realizacji planu sprzedaży, a także wyznaczać sposób ich zorganizowania i wykorzystania. Do planów rzeczowych zaliczamy: plan produkcji, zatrudnienia, inwestycji i zaopatrzenia. Kolejnym etapem procedury jest zaprojektowanie systemu zarządzania, składają się na niego forma organizacyjno-prawna przedsiębiorstwa jego struktura organizacyjna, dobór kadry kierowniczej oraz charakterystyka metod zarządzania stosowanych w przedsiębiorstwie.

Ostatnim etapem jest zaprojektowanie części finansowej, która bezpośrednio wynika z planów rzeczowych, powinna przedstawiać wynik finansowe, bilans, przepływy pieniężne, analizę i ocenę przyszłej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, a także informacje o opłacalności, kilka wskaźników finansowych. Końcowy etap przedstawia opis przewidywanego stopnia ryzyka planowanego przedsięwzięcia.

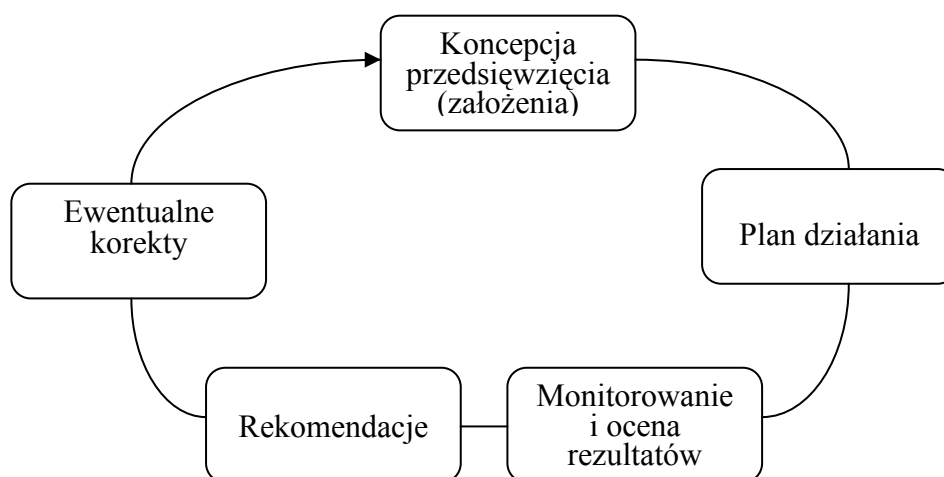
Inna koncepcja procesu planowania przedstawiona została przez P. Barrow, który zaproponował «10 następujących kroków», umożliwiających sporządzenie najlepszego biznesplanu:

- 1) zobrazowanie komu dokument jest potrzebny i komu zostanie przedstawiony,
- 2) wyjaśnienie pomysłu na biznes i stopnia zaawansowania,
- 3) wyznaczenie celów i przeanalizowanie sposobów ich osiągnięcia,
- 4) wykonanie obliczeń-zyskowności, przepływów pieniężnych finansowania,
- 5) zaprezentowanie wiedzy o rynku, konkurencji i informacji o oferowanych produktach i usługach,
- 6) wskazanie zasobów ludzkich i rzeczowych niezbędnych do osiągnięcia celów,
- 7) poddanie planu testowi rzeczywistości,
- 8) określenie jak plan zostanie zakomunikowany, wdrożony i kontrolowany,

9) sprawdzenie planu, żeby upewnić się, że zrobiono wszystko co jest konieczne,

10) realizacja planu, a jeśli nastąpi zmiana okoliczności, należy rozpocząć plan odnowa [5, s. 18].

Jerzy Skrzypek ścisły proces konstrukcji biznesplanu przedstawił jako dyskretny proces, w którym występuje skończona liczba stanów, składający się z następujących po sobie zdarzeń. Punktem wyjściowym jest precyzyjne określenie potrzeb przedsiębiorcy i interesariuszy. W oparciu o zdiagnozowane potrzeby powstaje koncepcja przedsięwzięcia, zawierająca podstawowe założenia, umożliwiające wstępne określenie jego zakresu. Przyjęte założenia przekształcane są w plan działania, a więc biznesplan lub studium wykonalności. Realizacja założonego planu powinna być jednak bieżąco monitorowana, aby weryfikować zgodność osiągniętych rezultatów z przyjętymi celami. W kolejnym kroku powinny powstać rekomendacje co do dalszych losów planu, na końcu należy wprowadzić ewentualne korekty, jeśli sytuacja tego wymaga. Działania te przedstawia rysunek 4.5.



**Rysunek 4.5. Proces konstrukcji biznesplanu**

Źródło: [86, 26-27].

W. Popławski i Sławomir Sojak procedurę budowania biznesplanu przedstawiają w szerokim kontekście tzn. od etapu poszukiwania pomysłu do decyzji o założeniu działalności.

W ich ujęciu etapy sporządzenia biznesplanu wyglądają następująco:

- poszukiwanie pomysłu,
- wstępny projekt,
- sprecyzowanie warunków wewnętrznych koniecznych do realizacji projektu,
- zdefiniowanie warunków zewnętrznych sprzyjających i niesprzyjających wykonaniu planu,
- sprawdzenie wstępnego projektu na podstawie biznesplanu,
- sprecyzowanie niezbędnych nakładów do realizacji planu,
- przygotowanie planu finansowego,
- wskazanie środków rzeczowych i osobowych niezbędnych do działania,
- wskazanie metod działania,
- sprecyzowanie planowanych wyników finansowych,
- sprawdzenie opłacalności przedsięwzięcia w oparciu o biznesplan,
- kontrola realności zamiaru w oparciu o biznesplan,
- powzięcie decyzji o założeniu przedsiębiorstwa.

Planując podjęcie działalności w czasie sporządzania biznesplanu pojawia się mnóstwo pytań w odniesieniu do motywów podjęcia działalności, celów przedsiębiorstwa, przedmiotu działalności, technologii produkcji lub świadczenia usług, do jakich klientów skierujemy naszą ofertę, na jakim rynku będziemy działać, czy posiadamy zasoby niezbędne do naszej działalności, jak będzie forma prawno-organizacyjna, z jakich źródeł finansowania skorzystamy i jakie wyniki ekonomiczno-finansowe możemy osiągnąć? Najważniejszym punktem biznesplanu interesującym wszystkich odbiorców są założenia odnoszące się do przyszłych wyników finansowych i stanu ekonomicznego, by uzyskać na nie odpowiedź trzeba określić inne pośrednie wyniki. Ujęcie modelowe zakłada, że prognozowany wynik finansowy jest różnicą poziomu przewidywanych przychodów i wielkości kosztów jakie musimy ponieść, by osiągnąć przychody. Przyszłe przychody zależą od ceny po jakiej sprzedawać będziemy nasze usługi lub produkty, cena

kształtują takie czynniki jak: wielkość globalnego, efektywnego popytu w danym segmencie rynku i udziału przedsiębiorstwa w jego zaspokojeniu. Do określenia efektywnego popytu trzeba ustalić potrzeby klientów, a także możliwość ich zaspokojenia lub wykreowania popytu. W celu poznania jak duży udział w rynku przypadnie naszemu przedsiębiorstwu należy porównać umiejętności organizacji z mocnymi i słabymi stronami konkurencji. Należy określić poziom kosztów działalności przedsiębiorstwa z uwzględnieniem kosztów stałych i zmiennych.

W typowej strukturze biznesplan zawiera takie elementy jak:

- wprowadzenie,
- podstawowe dane o przedsiębiorstwie i jego właścicielach,
- dane na temat planowanej inwestycji lub plany rozwoju przedsiębiorstwa w przyszłości,
- analiza strategiczna,
- plan finansowy planowanego przedsięwzięcia lub w przypadku nowo powstałego przedsiębiorstwa plan finansowy całego przedsiębiorstwa,
- wnioski i podsumowanie,
- załączniki.

Wprowadzenie powinno zawierać następujące kwestie:

- nadrzędny cel sporządzania biznes planu,
- krótka charakterystyka obranych do analizy metod,
- wysokość środków finansowych potrzebnych na zrealizowanie zamierzeń.

Ostatnim punktem biznesplanu są załączniki, możemy tu wskazać te podstawowe:

- dane źródłowe do przeprowadzonej analizy strategicznej, np. szczegółowe wyniki i opis metod badań rynkowych, raporty branżowe i ekonomiczne,
- opis procesu produkcyjnego,
- schematy organizacyjne,
- prezentację sprawozdań finansowych za ubiegłe lata zweryfikowanych przez biegłego rewidenta,
- CV kadry menedżerskiej wraz z kopiami dokumentów potwierdzających kwalifikacje,

- dokumenty do prezentowanego planu finansowego, w tym m.in. szczegółowa kalkulacja przychodów i kosztów, kosztorysy i cenniki, rozwiązania w zakresie rachunkowości zarządczej,

- ewentualne referencje dla przedsiębiorstwa [68, s. 20-21].

Praktyka pokazuje, że istnieje pewna dowolność w wyborze procedury sporządzania biznesplanu, każdy przedsiębiorca może realizować go na swój sposób, powinien jednak wziąć pod uwagę relacje zachodzące pomiędzy poszczególnymi etapami tego procesu. Należy w tym miejscu podkreślić, że procedura sporządzania biznesplanu wpisuje się w ogólny proces planowania, będąc jego uszczegółowieniem.

### **4.13. Formy biznesplanów**

Przedstawienie biznesplanu w formie profesjonalnej jest tak samo ważne jak jego treść jest jednym z elementów ułatwiających jego realizację i wpływa na pozytywną ocenę przez podmiotów zewnętrznych. Forma papierowa powinna być przedstawiona w zwarty profesjonalny sposób, powinna robić na czytającym dobre wrażenie, dzięki temu zapisy zawarte w dokumencie staną się bardziej rzetelne i wiarygodne. Literatura przedmiotu wskazuje, że inwestorzy oczekują od biznesplanu, że będzie estetyczny, czytelny oraz w sposób jasny i przejrzysty przedstawi wszystkie aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dokument powinien być odpowiedniej długości, nie powinno być w nim błędów gramatycznych, literowych i ortograficznych.

Świadczy to o staranności osób i ich podejściu do planowanego przedsięwzięcia. Przygotowując biznesplan w formie papierowej należy brać pod uwagę techniczne wskazówki i zasady edytowania dokumentu. Przede wszystkim dokument ten jest sporządzany w postaci komputerowego wydruku. Dla podwyższenia walorów estetycznych można użyć kolorów, które nadadzą mu bardziej czytelny wygląd, jednak kolorów należy używać z umiarem, żeby nie zdezorientować czytelnika i nie pogorszyć czytelności. Kolory powinny być stosowane w sposób konsekwentny. Tekst powinien być

czytelny, dlatego powinno używać się powszechnie stosowanej czcionki tekstu (Times New Roman, Arial, Verdana) o rozmiarze od 10 do 12 punktów. Można różnicować czcionkę celem wyłuszczenia tytułów i podtytułów.

Pierwsze wrażenie wywołuje okładka, dlatego powinno się ją przygotować starannie. Powinna zawierać nazwę przedsiębiorstwa, adres, dane kontaktowe, a także datę przygotowania dokumentu. Biznesplan powinien być zbindowany z plastikowymi okładkami lub w skoroszycie tak, by można było wymieniać poszczególne strony gdyby doszło do edycji planu.

Strona tytułowa znajdująca się za okładką powinna odpowiadać stylowi działalności firmy. Jeżeli dokument przygotowano dla odbiorców zewnętrznych, strona tytułowa powinna go wyróżniać spośród wielu innych biznesplanów. Strona tytułowa powinna zawierać takie dane jak: pełna nazwa firmy, formę prawną, adres przedsiębiorstwa (założyciela), nazwisko, numer telefonu, adres poczty elektronicznej, datę opracowania dokumentu. Mogą się pojawić dane dodatkowe: logotyp firmy, dane kontaktowe partnerów projektu. Dla firm zewnętrznych na stronie tytułowej lub kolejnej umieszcza się deklarację i zobowiązanie do zachowania poufności przekazanego planu.

Po stronie tytułowej umieszcza się podsumowanie wykonawcze, które nie powinno zająć więcej niż dwie strony, powinno w sposób zwarty przedstawić planowane przedsięwzięcie, korzyści dla klientów, prognozy finansowe, cele przedsięwzięcia na przyszłe lata, wielkość oczekiwanego wsparcia i korzyści dla inwestora [82, s. 3].

W każdym biznesplanie powinien być sporządzony spis treści umożliwiający sprawne odszukiwanie potrzebnych dokumentów. W spisie treści powinny być zawarte tytuły i podtytuły, a także numery stron.

Biznesplan powinien zawierać dokument główny, w którym znajdują się najważniejsze stwierdzenia i ustalenia oraz z załączników. Zdania co do objętości dokumentu są podzielone niektórzy wskazują, że powinien zawierać się w granicach 55-65 stron, inni wskazują, że nie powinno być więcej niż 40 stron. Praktycy wskazują, że nie można mówić o górnej granicy stron dokumentu, powinien on spełniać cechy dobrego planu i być tworzony w oparciu o obowiązujące zasady tworzenia biznesplanu.



Po części głównej biznesplanu umieszcza się jako załączniki dane i informacje życiorysie przedsiębiorców, kierownictwa i doradców, szczegółowe dane techniczne produktów, referencje, dyplomy, patenty, referencje, raporty, które mogą zainteresować odbiorcę [25, s. 52-53].

Warto w dokumencie umieszczać wykresy, tabele, rysunki, schematy i diagramy prezentujące dane dla podwyższenia jakości przekazu. Ułatwia to prezentację cech produktu, koncepcji i założeń biznesowych.

W każdym biznesplanie trzeba wziąć pod uwagę potrzeby adresata biznesplanu, to do niego należy dostosować formę dokumentu. Niektórzy mają pod tym względem sformalizowane wymagania, dotyczy to w szczególności banków i instytucji udzielających dotacji z funduszy Unii Europejskiej, często narzucone są tu restrykcyjne wymagania (standardy) w odniesieniu do formy biznesplanu.

Jeśli biznesplan ma być narzędziem pracy menedżera w postaci plików w komputerze jego forma może być nieco inna niż wersji papierowej.

Forma elektroniczna powinna mieć następujące cechy:

- Pliki zawierające treść biznesplanu powinny odpowiadać poszczególnym punktom w rozdziałach w spisie treści biznesplanu w formie papierowej.

- Nazwy plików można stworzyć takie same jak punkty w spisie treści wersji papierowej.

- Pliki powinny być pogrupowane w folderach odpowiadających rozdziałom głównym, foldery powinny odpowiadać nawet punktom spisu treści wersji papierowej.

- Pliki wersji elektronicznej powinny być otwierane w typowych programach biurowych (MS Word, MS Excel, Acrobat Reader, Paint, itp.)

- Nazwy plików warto tworzyć opierając się o najprostsze skojarzenia, nie należy używać skrótów i podkreśleń, nazwa powinna być dowolnie długa.

- Jeśli plików będzie przybywać powinniśmy podawać datę dodania przy nazwie używając daty w formie rok. miesiąc. dzień.

- Dobrym zwyczajem jest stworzenie poza spisem treści dodatkowego folderu typu «robocze», «stare» i zapisywania tam

wszelkich nieaktualnych dokumentów do których możemy wrócić w razie potrzeby.

- Podczas pracy nad biznesplanem pojawiają się pliki, które trudno zakwalifikować do folderów w funkcjonującej już strukturze biznesplanu, dobrze jest stworzyć dodatkowy folder «różne» do tego typu plików.

Dobrze zaprojektowana i uporządkowana wersja elektroniczna pozwala szybko i sprawnie stworzyć wersję papierową, po drugie forma elektroniczna jest bardziej elastyczna i przydatna na etapie przygotowania i działania. Ta forma sprawdza się zarówno w przypadku zakładania działalności jak i jej rozwoju.

#### **4.14. Błędy i zagrożenia w sporządzaniu biznesplanów**

Podczas sporządzania biznesplanu zachodzi ryzyko popełnienia typowych błędów. Są one wynikiem niedostatecznej wiedzy, subiektywizmu i pośpiechu. Błędy obniżają jakość planów i ich użyteczność.

Jednym z błędów jest zachwiana struktura dokumentu polega na zachwianiu proporcji objętości i szczegółowości poszczególnych części biznesplanu. Przyczyną może być brak kompetencji w jednym zakresie i próba nadrobienia w innej części co do której posiadamy odpowiednią wiedzę. Oczywiście ten błąd na ogół za każdym razem zlikwidować, a braki występujące w poszczególnych działach uzupełnić. Jeżeli biznesplan jest opracowany dla banku to powinien być przygotowany w odpowiednich proporcjach skróci to czas potrzebny na uzyskanie finansowania, braki mogą ten czas wydłużyć, bo bank poprosi o uzupełnienie brakujących elementów.

Stosowanie specjalistycznego żargonu branżowego może irytować odbiorcę biznesplanu, może być potraktowane jako lekceważenie czytelnika. Często analitycy bankowi przez fakt, że dokument jest dla nich niejasny lub niezrozumiały odkładają go do rozpatrzenia w ostatniej kolejności. Błędy typu przeładowanie tekstu danymi specjalistycznymi (technicznymi) zdarzają się ludziom z wykształceniem inżynierskim, technicznym, używają sformułowań właściwych dla języka naukowego co niekoniecznie dobrze odbierają analitycy biznesplanu.

Błędem jest wewnętrzna sprzeczność, czyli brak zgodności pomiędzy rzeczowymi i finansowymi elementami biznesplanu, a także brakiem konsekwencji w przejętej strategii. Błąd ten często pojawia się, gdy dokonano korekty planów rzeczowych, a nie znalazły one odzwierciedlenia w powiązanim z nim modelu finansowym.

Błąd objętości polega na przeładowaniu dokumentu wieloma szczegółowymi informacjami, gdy tymczasem zarówno bankowcy jak i inwestorzy oczekują zwięzłej, konkretnej informacji, przedstawiony dokument ze względu na presję czasu powinien być krótki i rzeczowy.

Jeśli dochodzi do złamania zasady kompleksowości często wkrada się błąd fragmentaryczności polega na pominięciu obowiązkowych obszarów biznesplanu. W przypadku planów o charakterze zewnętrznym często łądują w koszu z powodu ich lakoniczności.

Niedopracowanie lub brak koncepcji marketingowej jest także błędem eliminującym biznesplan w ocenie adresatów, ponieważ na koncepcji marketingu oparte są przyszłe wyniki sprzedaży. Uzyskana gotówka służy do spłaty kredytów i wypłaty dywidendy, a każdy inwestor chce wiedzieć w jaki sposób przedsiębiorstwo chce pozyskać i związać z firmą klientów. Biznesplan pozbawiony koncepcji marketingowej, posiadający niezrozumiałą lub niepełną koncepcji należy odrzucić z powodu ryzyka braku zapewnionego strumienia przychodów.

Sztywny plan nie sprzyja turbulentnej rzeczywistości gospodarczej, nie pozwala na wprowadzenie zmian jeśli pojawiają się odchylenia od planowanych założeń, należy pamiętać o zasadzie elastyczności przy sporządzaniu biznesplanów.

Błędnie sformułowane cele nie sprzyjają przedsięwzięciu. Cel powinno się ustalać zgodnie z regułą SMART, cel powinien być specyficzny, mierzalny, osiągalny, istotny i określony w czasie.

Błędny będzie dokument pozbawiony realizmu tzn. założenia będą: niewłaściwe, nierealistyczne, niekompletne, a cel niemożliwy do realizacji. Błąd ten najczęściej występuje przy szacowaniu popytu na świadczone usługi lub produkty.

Brak przejrzystości pojawia się, gdy treść i struktura są niejasne, niezrozumiałe dla adresatów. Dokument powinien być zrozumiały dla odbiorcy i zawierać tyle informacji ile jest koniecznych.

Tworzenie dokumentu wyłącznie dla odbiorcy zewnętrznego uznawane jest za błędne sporządzenie, jeśli kadra kierownicza i pracownicy nie identyfikują się z informacjami zawartymi w dokumencie. Nawet, gdy tworzy się biznesplan dla potrzeb odbiorcy zewnętrznego to powinien on być dokumentem przydatnym jako przewodnik lub punkt odniesienia dla przedsiębiorcy.

Błędem jest nieprzestrzeganie konwencji biznesplanu, jeśli dokument napisany jest specjalistycznym żargonem, nie posiada istotnych i standardowych części składowych, nie zawiera materiałów źródłowych, posiada opinie bez pokrycia.

M. Ingram wskazuje, że częstym błędem przy sporządzaniu biznesplanu jest budowanie biznesplanu opierając się na niewiarygodnych, powierzchownych i niekompletnych informacjach. Podobnie jest gdy lekceważymy możliwe zagrożenia, przeceniamy swoje kompetencje i szanse, poważnym błędem jest przeszacowanie przychodów i niedoszacowanie kosztów, powierzchowne programowanie działań marketingowych kształtujących pozycję rynkową firmy. Źle kończy się ogólne i nieprecyzyjne określenie celów co uniemożliwia ocenę ich osiągnięcia [36, s. 23-24].

W. A. Sahlam wskazuje, że poważnym błędem jest nie branie pod uwagę perspektywy inwestora, nieuwzględniania jego roli i potrzeb. Zbyt często pomijana jest informacja o przewidywanym czasie, sposobie zakończenia finansowania przez inwestora przedsięwzięcia w przypadku powodzenia oraz uzyskania od niego dalszej pomocy, jeżeli realizacja napotka na problemy [85, s. 107]. W podobny sposób wypowiada się Rich i Gumpert wskazując, że inwestor rozważa nie tylko, czy wejść w projekt, ale kiedy i na jakich warunkach z niego wyjść.

Często wskazywanym błędem jest nieprzeprowadzenie eksperymentu rynkowego, który pozwoliłby na oszacowanie faktycznego popytu i potrzeb klienta, pozwoliłby na uniknięcie katastrofy całego przedsięwzięcia.

Wskazując w tym miejscu na możliwe błędy należy rozważyć skorzystanie z usług profesjonalisty-konsultanta, żeby z pozycji neutralnej fachowo ocenił sporządzoną koncepcję. Pozwoli to na wyeliminowanie negatywnych skutków pomyłek.

# **ROZDZIAŁ V**

## **ZASADY SPORZĄDZANIA BIZNES PLANÓW**

### **5.1. Zasadnicza struktura/metoda sporządzania biznes planu**

Rozpoczęcie każdego biznesu nieodłącznie wiąże się z napisaniem biznes planu.

Niezależnie od tego w jakiej branży chce się prowadzić działalność gospodarczą stworzenie takiego dokumentu pozwoli poukładać i usystematyzować wiele elementów. Nie wszystkie zapisy biznes planu będą zrealizowane, gdyż rzeczywistość społeczno-gospodarcza wymusi zawsze pewne zmiany. Wiele tez i założeń z tego dokumentu zostanie zweryfikowanych przez rynkowe realia, ale niezależnie od tego biznes plan jest pomocnym dokumentem, który może pomóc w rozwijaniu firmy. Jest on często niezbędnym dokumentem gwarantującym otrzymanie pożyczki na dane przedsięwzięcie biznesowe lub też uwierzytelnieniem dla interesariuszy finansowych powodzenia przyjętej koncepcji gospodarczej.

Istnieje wiele modeli/wzorców pisania biznes planów. Niektórzy młodzi przedsiębiorcy traktują ten dokument, tylko jako niezbędne, ale konieczne poświadczenie gotowości do rozpoczęcia biznesu dla organów nadzorujących i współfinansujących tą działalność. Zlecają napisanie biznes planu firmom zewnętrznym, które specjalizują się w tego typu działalności i otrzymują odpowiednie za to wynagrodzenie. W zależności od rozmiaru i skomplikowania prowadzonej przyszłej działalności gospodarczej, biznes plan jest bardziej lub mniej złożony. Małe, rodzinne interesy, nie angażujące dużych ilości zasobów, nie będą liczyły dużo stron biznes planu (8-9 stron) i zawierały będą tylko niezbędne informacje, bez szczegółowych analiz źródeł i operacji

finansowych. Większe natomiast przedsięwzięcia gospodarcze wymagały będą znacznie szerszego opisu działań, ze szczegółowymi informacjami kalkulacji czasu trwania przedsięwzięcia, jej rentowności, stopy zwrotu zaangażowanego kapitału. Niemniej jednak każdy dobrze sporządzony biznes plan powinien posiadać opis oceny efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych. Biznes plan powinien być również traktowany już podczas prowadzenia działalności gospodarczej, jako drogowskaz niezbędnych czynności do wykonania i przestrzegania.

Profesjonalnie napisany biznes plan powinien posiadać następującą strukturę/układ<sup>1</sup>:

### I. Charakterystyka przedsiębiorstwa/wnioskodawcy

Dane przedsiębiorstwa/wnioskodawcy Proszę o podanie następujących danych dotyczących wnioskodawcy	
1. Pełna nazwa przedsiębiorstwa, nazwisko i imię osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą lub nazwiska i imiona wspólników spółki cywilnej	
2. Adres, siedziba przedsiębiorstwa lub adres/y osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą/wspólników spółki cywilnej	
3. Lokalizacja działalności przedsiębiorstwa – (miejsce wykonywania działalności)	
4. Osoba uprawniona do kontaktu w sprawach dotyczących wniosku	

Charakterystyka działalności przedsiębiorstwa Proszę zaprezentować w skrócie przedsiębiorstwo, zakres działalności, rodzaj wytwarzanych produktów / świadczonych usług.	
1. Data uzyskania wpisu do ewidencji działalności gospodarczej lub nadania numeru w KRS (dd/mm/rr)	
2. Data rozpoczęcia działalności (dd/mm/rr)	
3. Przedmiot i zakres działalności wraz z numerami PKD	
4. Forma prawna działalności	

<sup>1</sup> Biznes Plan uproszczony, Ministerstwo Gospodarki Morskiej i Żeglugi Śródlądowej, 22 czerwca 2017 rok.

<b>O przedsiębiorstwie</b>
Proszę krótko opisać powstanie, historię i pozycję przedsiębiorstwa na rynku

<b>Charakterystyka kluczowych osób dla działalności przedsiębiorstwa (kadry zarządzającej)</b>
Proszę wymienić i opisać kluczowe dla funkcjonowania przedsiębiorstwa osoby podając: stanowisko, zakres działania (np. finanse, sprzedaż, produkcja), imię i nazwisko, wykształcenie, doświadczenie związane z wykonywaną funkcją, itp. <u>Dołączyć schemat organizacyjny przedsiębiorstwa</u> (o ile przedsiębiorstwo taki posiada).

<b>2.1.1 Personel - Proszę o podanie w etatach lub częściach etatów.</b>			
Nazwa stanowiska	Liczba zatrudnionych na umowę o pracę osób/etatów (wymagane kwalifikacje)	Liczba zatrudnionych na podstawie umowy cywilno-prawnej (wymagane kwalifikacje)	
	Suma:	Suma:	

<b>Stan wartościowy rzeczowego majątku trwałego przedsiębiorstwa/wnioskodawcy:</b>		
Lp.	Rodzaj majątku rzeczowego	Wartość (zł)*
1.	Grunty własne	
2.	Budynki i budowle	
3.	Urządzenia techniczne	
4.	Środki transportu	
5.	Pozostałe środki trwałe	
	Razem:	

\* wartość księgowa netto (po odliczeniu amortyzacji)

W tabeli tej należy wyszczególnić majątek stanowiący własność przedsiębiorstwa, a także używany w przedsiębiorstwie na podstawie umów najmu, dzierżawy i leasingu lub innej umowy cywilno-prawnej*			
Grunty (podać grunty stanowiące własność przedsiębiorstwa lub użytkowane na podstawie umów dzierżawy lub użyczenia)			
Lokalizacja	Powierzchnia	Forma władania (własność, użyczenie, dzierżawa)	Szacowana wartość**
Budynki i budowle (podać budynki stanowiące własność przedsiębiorstwa lub użytkowane na podstawie umów najmu, użyczenia lub leasingu)			
Lokalizacja i przeznaczenie	Powierzchnia	Forma władania (własność, użyczenie, najem, leasing)	Szacowana wartość**
Maszyny i urządzenia (podać urządzenia stanowiące własność przedsiębiorstwa lub użytkowane na podstawie umów dzierżawy, użyczenia lub leasingu)			
Rodzaj (typ, producent, model)	Rok produkcji	Forma władania (własność, użyczenie, dzierżawa, leasing)	Szacowana wartość**
Środki transportu (podać środki transportu stanowiące własność przedsiębiorstwa lub użytkowane na podstawie umów najmu, użyczenia lub leasingu)			
Rodzaj (typ, producent, model)	Rok produkcji	Forma władania (własność, użyczenie, dzierżawa, leasing)	Szacowana wartość**
Pozostałe środki trwałe i wartości niematerialne i prawne (wymienić najważniejsze, dla pozostałych podać szacunkowe wartości dla poszczególnych grup np. narzędzia czy meble)			
Rodzaj		Forma władania (własność, użyczenie, dzierżawa, leasing)	Szacowana wartość**

\* Środki trwałe można pogrupować podając łączną wartość grup środków trwałych (np. samochody dostawcze, samochody osobowe, sprzęt komputerowy, programy komputerowe, licencje i patenty, itp.)

\*\* W przypadku trudności z oszacowaniem wartości proszę podać wartość księgową netto (po odpisach amortyzacyjnych). W przypadku wartości księgowej zaznaczyć, że jest ona tą wartością.



## II. Opis operacji – cel i zakres

W opisie proszę odnieść się do następujących zagadnień:

1. Czego dotyczy operacja (np. zakup maszyn i urządzeń bądź linii technologicznej, remont budynków, budowa nowego obiektu itp.)
2. Czy i dlaczego operacja zapewnia komplementarność technologiczną z istniejącym wyposażeniem, parkiem maszynowym itd. - uzasadnić
3. Jakiego rodzaju korzyści zamierza przedsiębiorstwo osiągnąć w wyniku realizacji operacji i jak ona wpłynie na jego przyszłą pozycję przedsiębiorstwa na rynku?
4. Czy operacja będzie realizowana na terenie bądź w budynkach, których wnioskodawca jest właścicielem/posiadaczem
5. Planowany czas realizacji operacji (w miesiącach bądź latach)

### Przygotowanie do realizacji operacji i wykonane działania

Proszę opisać podjęte działania w celu realizacji operacji. (podpisanie wstępnych umów z wykonawcami, projekt budowlany, szczegółowy kosztorys, uzyskanie niezbędnych pozwoleń, realizacja określonego etapu inwestycji itp.)\*

\* Pomocą z PO RYBY 2014-2020 mogą być objęte wyłącznie operacje realizowane w sposób i terminach określonych w odpowiednich rozporządzeniach wykonawczych Ministra Gospodarki Morskiej i Żeglugi Śródlądowej do ustawy o wspieraniu zrównoważonego rozwoju sektora rybackiego z udziałem Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego

### Wizja strategiczna

Opisz krótko jak będzie wyglądać Twoje przedsiębiorstwo za rok i 3 lata. Wizerunek, pozycja rynkowa, zaawansowanie technologiczne, organizacja itp.

## III. Źródła finansowania operacji

### IV. Wyszczególnienie etapów operacji\*

W tej tabeli należy przedstawić informację na temat zakładanego podziału operacji na etapy (o charakterze technologicznym) i określić szacowany koszt ich realizacji

Nazwa etapu	Szacowany koszt realizacji**
1.	
2.	
3.	
4.	
	Razem:

\* Nie muszą pokrywać się z etapami we wniosku o dofinansowanie

\*\* z VAT

<b>Źródła finansowania</b>	<b>Kwota w PLN</b>
1. Środki własne	
a) gotówka i bony skarbowe	
b) inne (nakłady poniesione)	
2. Kredyty bankowe i pożyczki	
a) kredyty długoterminowe	
b) kredyty krótkoterminowe	
c) pożyczki	
3. Leasing	
4. Dofinansowanie ze środków 2014-2020 w formie*:	
a) zaliczek	
b) refundacji kosztów kwalifikowalnych po zakończeniu etapu**	
c) refundacji kosztów kwalifikowalnych po zakończeniu operacji***	
Razem:	

\*proszę wybrać jedną opcję zgodną z przyjętym przez wnioskodawcę planem dofinansowania operacji z PO RYBY 2014-2020

\*\* w przypadku refundacji kosztów kwalifikowalnych po zakończeniu etapu operacji, wartość dofinansowania może być zakwalifikowana do źródeł finansowania kolejnego etapu.

\*\*\* nie jest źródłem finansowania i nie sumuje się z pozostałymi źródłami finansowania operacji (występuje informacyjnie).

W tej tabeli należy przedstawić syntetyczną informację o zaciągniętych kredytach, ustanowionych zabezpieczeniach i terminach ich spłaty.						
Bank, instytucja kredytująca	Rodzaj i przeznaczenie kredytu	Data uruchomienia m-c, rok	Kwota kredytu (w tys. zł)	Ustanowione zabezpieczenie/a	Termin spłaty m-c, rok	Rata roczna (w tys. zł)

## V. Analiza SWOT i uzasadnienie operacji

**Analiza SWOT – opisać bieżącą sytuację przedsiębiorstwa dokonując analizy mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń dla jego funkcjonowania**

Mocne strony to przykładowo: znacząca pozycja na rynku; wystarczające zasoby; duża zdolność konkutowania; dobra opinia wśród klientów; zdolność do korzystania z efektu doświadczeń; przemyślane strategie funkcjonalne (marketingowa, finansowa, produkcyjna, dotycząca zasobów ludzkich oraz badawczo-rozwojowa); dysponowanie unikalną technologią; nowoczesnym i wydajnym parkiem maszynowym; nowoczesnym zapleczem budowlanym; dysponowanie przewagą kosztową; zdolnością do innowacji produktowych; doświadczoną kadrą kierowniczą itp.

Słabe strony to przykładowo: brak jasno wytyczonej strategii; słaba pozycja konkurencyjna; brak środków na rozwój; niska rentowność działalności; brak liderów wśród kadry kierowniczej; brak kluczowych umiejętności; zapóźnienie techniczne i technologiczne; zły wizerunek firmy; słaby poziom marketingu; koszt jednostkowy wyższy od głównych konkurentów; przestarzały park maszynowy, biurowy i produkcyjny, niewykorzystane moce produkcyjne, duża fluktuacja kadr itp.

Szanse to przykładowo: pojawienie się nowych grup klientów; wejście na nowe rynki; możliwość poszerzenia asortymentu; możliwość dywersyfikacji wyrobów; możliwość podjęcia produkcji wyrobów komplementarnych; integracja pozioma bądź pionowa; ograniczona rywalizacja w sektorze; szybszy wzrost rynku; korzystne zmiany podatkowe bądź prawne itp.

Zagrożenia to przykładowo: możliwość pojawienia się lub pojawienie się nowych konkurentów; wzrost sprzedaży substytutów naszych produktów; wolniejszy wzrost rynku; niekorzystne rozwiązania systemowe (prawne i polityczne); wzrost obciążeń podatkowych; podatność firmy na regresję i wahania koniunktury; wzrost siły przetargowej nabywców lub dostawców; zmiana potrzeb i gustów nabywców; niekorzystne zmiany demograficzne, niska dostępność wykwalifikowanej siły roboczej itp.

<b>Czynniki wewnętrzne</b>	
<b>Silne strony</b>	<b>Słabe strony</b>
<b>Czynniki zewnętrzne</b>	
<b>Szanse</b>	<b>Zagrożenia</b>

Uzasadnienie operacji w kontekście dokonanej analizy SWOT	
Opisać czy i w jaki sposób operacja przyczyni się do wzmocnienia <u>silnych stron</u> przedsiębiorstwa	
Opisać w jaki sposób i w jakim zakresie operacja przyczyni się do wyeliminowania <u>słabych stron</u> przedsiębiorstwa	
Opisać czy i w jaki sposób operacja pomoże wykorzystać zidentyfikowane w analizie <u>szanse</u> dla rozwoju i funkcjonowania przedsiębiorstwa	
Opisać czy i w jaki sposób operacja przyczyni się do zmniejszenia zidentyfikowanych <u>zagrożeń</u> dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa	

## VI. Plan działań marketingowych

Dystrybucja i promocja
Proszę opisać w jaki sposób będzie odbywać się dystrybucja produktów i usług, za pomocą jakich działań promocyjno-reklamowych klienci będą informowani o produktach i usługach.

Rynek	
Proszę wypełnić poniższą tabelę podając, gdzie i w jaki sposób będzie prowadzona sprzedaż	
1. Kim są nabywcy produktów i usług, do kogo produkt będzie adresowany?	
2. Jakie są oczekiwania i potrzeby nabywców odnośnie produktów i usługi?	
3. Czy produkty i usługi są przeznaczone na rynek lokalny, regionalny, krajowy lub eksport? Proszę określić geograficzny rynek docelowy.	
4. Czy popyt na produkt/ usługę będzie ulegał sezonowym zmianom? Jeśli tak, jak będą minimalizowane skutki tej sezonowości?	
5. Proszę ocenić potencjalne ryzyko związane z wejściem na dany rynek	

## VII. Analiza finansowa operacji

### Bilans

Bilans ma obejmować ostatni pełny rok (n)\*\* oraz prospekcję na kolejne 3 lata, bądź odpowiednio dłużej tak aby objąć pełen rok bilansowy po zakończeniu operacji. W tym ostatnim przypadku należy dodać odpowiednią liczbę kolumn

WYSZCZEGÓLNIENIE	.....r. (n)	.....r. (n+1)	.....r. (n+2)	.....r. (n+3)
<b>I. Majątek trwały</b>				
1. Grunty własne				
2. Budynki i budowle				
3. Maszyny i urządzenia				
4. Środki transportu				
5. Inne składniki				

<b>II. Majątek obrotowy</b>				
1. Zapasy				
- materiały				
- produkty gotowe				
- produkcja niezakończona				
- inne				
2. Należności				
3. Środki pieniężne:				
- w kasie				
- na rachunku bankowym				
4. Rozliczenia międzyokresowe czynne				
<b>RAZEM AKTYWA (I+II)</b>				
<b>I. Kapitał stały</b>				
1. Kapitał własny				
w tym wynik finansowy				
2. Rezerwy				
3. Kredyty i pożyczki długoterminowe				
<b>II. Zobowiązania krótkoterminowe</b>				
1. Kredyty i pożyczki krótkoterminowe				
2. Zobowiązania z tyt. dostaw i usług				
3. Inne zobowiązania				
4. Rozliczenia międzyokresowe bierne				
<b>RAZEM PASYWA (I+II)</b>				

\* Wnioskodawca zobowiązany do prowadzenia pełnej rachunkowości, dane finansowe za okres przeszły wypełnia na podstawie sporządzonych sprawozdań finansowych. Natomiast pozostali wnioskodawcy wypełniają dane finansowe oparciu o najlepszą własną wiedzę na temat prognozowanych przychodów i kosztów. Dokumenty na podstawie, których dokonano wyliczeń finansowych wnioskodawca dostarcza w kopiach, które powinny być poświadczone za zgodność z oryginałem przez upoważnionego pracownika ARiMR. W przypadku dostarczenia oryginałów, pracownik kancelaryjny oddziału regionalnego ARiMR sporządza ich kopie, poświadcza je za zgodność z oryginałem i oddaje oryginały dokumentów Wnioskodawcy.

\*\**(n)* - ostatni pełny rok poprzedzający złożenie wniosku o dofinansowanie (UWAGA!!! W przypadku rozpoczęcia operacji przed złożeniem wniosku - *(n)* to ostatni pełny rok poprzedzający rozpoczęcie operacji). Wypełniając należy pod *n*; *(n+1)*....*(n+3)* podstawić konkretne lata np. 2015; 2016... 2018 itd.

## Rachunek zysków i strat

**2.1.2** Rachunek zysków i strat ma obejmować ostatni pełny rok (n)\* oraz perspektywę na kolejne 3 lata, bądź odpowiednio dłużej tak aby objąć pełen rok bilansowy po zakończeniu operacji. W tym ostatnim przypadku należy dokleić odpowiednią liczbę kolumn

Wyszczególnienie	.....r. (n)	.....r. (n+1)	.....r. (n+2)	.....r. (n+3)
<b>A. Przychody ze sprzedaży i zrównane z nimi</b>				
I. Przychody ze sprzedaży produktów				
II. Zmiana stanu produktów				
III. Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby				
IV. Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów				
<b>B. Koszty działalności operacyjnej</b>				
I. Amortyzacja				
II. Zużycie materiałów i energii				
III. Usługi obce				
IV. Podatki i opłaty				
V. Wynagrodzenia				
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia				
VII. Pozostałe koszty				
VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów				
<b>C. Zysk (dochód) ze sprzedaży (A-B)</b>				
D. Pozostałe przychody operacyjne				
E. Pozostałe koszty operacyjne				
<b>F. Zysk (dochód) z działalności operacyjnej (C+D-E)</b>				

\* $(n)$  - ostatni pełny rok poprzedzający złożenie wniosku o dofinansowanie (UWAGA!!! W przypadku rozpoczęcia operacji przed złożeniem wniosku -  $(n)$  to ostatni pełny rok poprzedzający rozpoczęcie operacji). Wypełniając należy pod  $n$ ;  $(n+1)$ ... $(n+3)$  podstawić konkretne lata np. 2015; 2016... 2018 itd.

## Analiza wskaźnikowa:

Wskaźniki dotyczą wyników za ostatni pełny rok (n)* działalności oraz prospekcję na kolejne 3 lata, bądź odpowiednio dłużej tak aby objąć pełen rok bilansowy po zakończeniu operacji. W tym ostatnim przypadku należy dodać odpowiednią liczbę kolumn							
L. p.	Typ wskaźnika	Nazwa wskaźnika	Wzór do obliczeń	....r. (n)	.....r. (n+1)	.....r. (n+2)	.....r. (n+3)
1.	<b>Dochodowość</b>	Zysk					
2.	<b>Oplącalność prowadzonej działalności</b>	Rentowność na działalności operacyjnej	Zysk operacyjny/(przychody ze sprzedaży produktów i usług+inne przychody operacyjne)				
3.	<b>Wskaźniki płynności finansowej</b>	Wskaźnik płynności szybkiej (QR)	(aktywa obrotowe-zapasy -rozliczenia międzyokresowe czynne)/(zobowiązania krótkoterminowe**				
4.		Wskaźnik pokrycia zobowiązań nadwyżką finansową	(zysk netto***+amortyzacja)/zobowiązania ogółem				
5.	<b>Wskaźniki wypłacalności</b>	Wskaźnik zadłużenia ogólnego	Zobowiązania ogółem/aktywa ogółem				
6.		Wskaźnik zadłużenia długookresowego	Zobowiązania długoterminowe/(kapitał własny rezerwy)				
7.		Wskaźnik tzw. złotej zasady bilansowej	Kapitał stały/aktywa trwałe				

\*(n) – ostatni pełny rok poprzedzający złożenie wniosku o dofinansowanie (UWAGA!!! W przypadku rozpoczęcia operacji przed złożeniem wniosku - (n) to ostatni pełny rok poprzedzający rozpoczęcie operacji). Wypełniając należy pod n; (n+1)...(n+3) podstawić konkretne lata np. 2015; 2016... 2018 itd.

\*\* Ogół zobowiązań z tytułu dostaw i usług, kredyty i pożyczki krótkoterminowe a także całość lub ta część pozostałych zobowiązań, które stają się wymagalne w ciągu 12 miesięcy od dnia bilansowego.

\*\*\* zysk netto = pozycja «w tym wynik finansowy» w bilansie.



## **VIII. Podsumowanie.**

### **5.2. Ocena efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych w biznes planie**

Podstawowymi celami przedsiębiorstwa w długim okresie jest jego rozwój, który pozwala na wzrost jego wartości rynkowej, przetrwanie na rynku, maksymalizowanie zysku poprzez podnoszenie poziomu efektywności jego działalności. Żeby jednak osiągnąć te cele, przedsiębiorstwa podejmują działalności inwestycyjne. Działania inwestycyjno-rozwojowe dotyczą nie tylko już funkcjonujących podmiotów gospodarczych, ale i również nowo wchodzących na rynki biznesów. Chcąc precyzyjnie zaplanować przyszłe funkcjonowanie gospodarcze na rynku, należy zebrać informacje dotyczące swoich i otoczenia gospodarczego możliwości oraz dokonać rzetelnej oceny efektywności inwestycyjnych. Jednym z takich sposobów jest biznes plan, którego geneza sporządzenia jest uwarunkowana wieloma czynnikami.

Biznes plan tworzony jest dla dobra i sprawnego rozwoju biznesu. Nawet jeżeli pierwotną motywacją jego napisania było wnioskowanie o dotację, to i tak ten dokument w toku prowadzonej działalności jest niezbędny do wytyczania «drogi działania gospodarczego». Przede wszystkim pozwala ocenić swoje możliwości, siły, finanse i zasoby niematerialne – partnerów, potencjalnych kontrahentów, czy poziom zainteresowania przedmiotem działalności przedsiębiorstwa. Określa koszty stałe i szacowane koszty dodatkowe, co pozwala na określenie, w jaki sposób należy rozłożyć siły i jak trzeba działać, by firma nie tylko nie przynosiła strat, ale generowała dochody. Biznes plan to wizja rozwoju oparta o ocenę efektywności przyszłych przedsięwzięć gospodarczych.

Istotą znaczenia w procesie podejmowania decyzji o przyjęcie lub odrzucenie projektu inwestycyjnego /biznes planu mają metody

oceny, jakie powinno zastosować się w celu określenia możliwości powodzenia projektu gospodarczego.

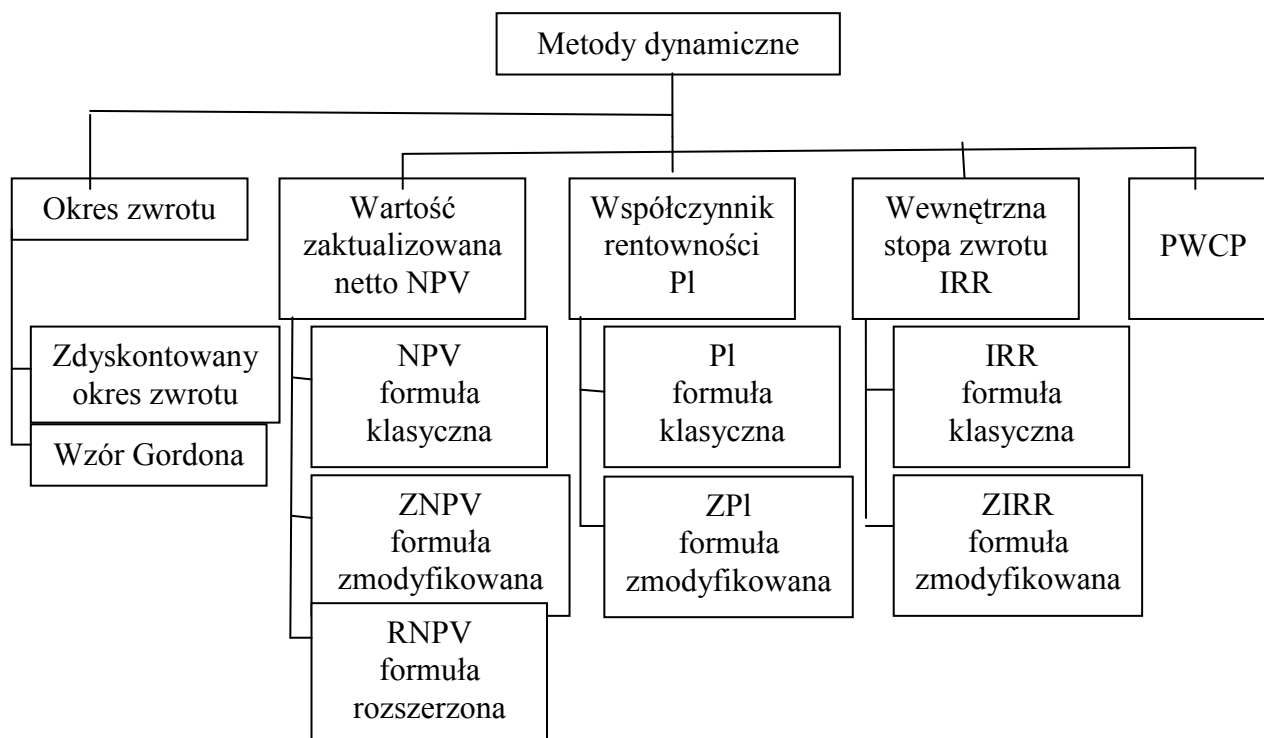
Podstawowymi analizami oceny efektywności inwestycyjnych mogą być wskaźniki:

- analizy płynności,
- analizy rentowności,
- analizy zadłużenia,
- analizy sprawności działania,
- analizy majątku i źródeł,
- oceny efektywności projektów,
- wyceny wartości organizacji,
- analizy ryzyka/wrażliwości.

Najdokładniejszym narzędziem oceny opłacalności przedsięwzięcia inwestycyjnego są dyskontowe metody rachunku ekonomicznego. Uwzględniają one, w przeciwieństwie do prostych metod oceny, rozłożenie w czasie przewidywanych wpływów i wydatków związanych z badaną inwestycją. Służy temu wykorzystanie techniki dyskonta, która pozwala sprowadzić do porównywalności nakłady i efekty realizowane w równych okresach czasu. Określenie ich wartości teraźniejszej, to jest zaktualizowanej na moment przeprowadzenia oceny, stanowi podstawę dalszego wnioskowania.

Modelowanie procesów oceny efektywności (EFI) wspomaga proces podejmowania decyzji m.in. w biznes planach. Przy czym należy stwierdzić, że istnieje wiele algorytmów oceny efektywności działalności gospodarczej, które mają różne wady i zalety, w zależności od przyjętego wzorca oraz wymagają spełnienia odmiennych założeń oraz innych danych wejściowych.

Metody oceny przedsięwzięć inwestycyjnych podzielić można na statyczne i dynamiczne. Dla podjęcia najbardziej rzetelnego i celowego działania gospodarczego, stosuje się zazwyczaj metody dynamiczne, co przedstawia rysunek 5.1.



***Rysunek 5.1. Metody dynamiczne oceny przedsięwzięć inwestycyjnych***

Źródło: J. Skrzypek, *Ocena efektywności*, Biznesplan 3.65, Kraków 2021.

Wstępną ocenę przedsięwzięć rozwojowych przeprowadzić można wykorzystując miernik prostej stopy zwrotu (zysku). Stopa ta określa stosunek rocznego zysku, osiągniętego w trakcie funkcjonowania przedsięwzięcia, do wartości kapitału służącego sfinansowaniu początkowych nakładów inwestycyjnych. Do najczęściej wykorzystywanych w praktyce należy zaliczyć prostą stopę zwrotu kapitału (własnego i obcego) zaangażowanego w finansowanie przedsięwzięcia, obliczoną wg równania:

$$Re = (Zn + Od) / K \times 100\%, \text{ gdzie:}$$

Re – prosta stopa zwrotu (zysku) zaangażowanego kapitału

Zn – roczny zysk netto

Od – roczne odsetki od kredytów

K – kapitał zaangażowany

Powyższa formuła bazuje na wielkościach rocznych, przy czym zakłada się, że wielkości te pochodzą z normalnego typowego roku

funkcjonowania przedsiębiorstwa, charakteryzującego się pełnym wykorzystaniem mocy produkcyjnych. W praktyce wybór roku, który uznamy za normalny nastęrczać może określone trudności. Zmianom w poszczególnych latach ulegać, bowiem może zarówno wielkość produkcji, wysokość odsetek od otrzymanych kredytów, jak też poziom innych czynników, np. zwolnienia czy ulgi podatkowe, istotnie wpływających na poziom prostej stopy zwrotu. Mając na uwadze powyższe utrudnienia do analizy można wykorzystać miernik prostej stopy zwrotu, obliczonej na bazie wielkości przeciętnych. Ustala się go na podstawie równania:

$$R_p = Z_n / K \times 100\%, \text{ gdzie:}$$

$R_p$  – przeciętna prosta stopa zwrotu

$Z_n$  – średni roczny zysk netto

$K$  – kapitał zaangażowany

Formuła powyższa opiera się na założeniu, że cały kapitał służący finansowaniu początkowych nakładów pozostanie zaangażowany, aż do ostatniego roku funkcjonowania przedsięwzięcia. Podstawową zaletą obu mierników prostej stopy zwrotu, obliczonych na podstawie wielkości przeciętnych, jest fakt, iż uwzględniają one w sposób pośredni, cały okres funkcjonowania badanych przedsięwzięć. Mierniki prostej stopy zwrotu pozwalają ocenić (w sposób uproszczony) opłacalność pojedynczych projektów inwestycyjnych oraz wybrać najbardziej opłacalny projekt. W pierwszym przypadku konieczne jest porównanie prostej stopy granicznej, określonej na podstawie rynkowej stopy procentowej lub wyrażającej koszt kapitału firmy. W drugim zaś, najbardziej opłacalne będzie przedsięwzięcie charakteryzujące się najwyższą stopą zwrotu.

Stopa zwrotu inwestycji (ROI)

$$ROI = \frac{\sum KI - \sum NI}{\sum NI} \times 100\%, \text{ gdzie}$$

$KI$  – suma korzyści, którą projekt wygeneruje w okresie referencyjnym,

$NI$  – suma niezbędnych nakładów inwestycyjnych.

Inwestor decydując się na ROI jako miernika efektywności przedsięwzięcia gospodarczego powinien odrzucić wszystkie wartości ujemne. ROI jest skutecznym narzędziem, które może być wykorzystywane do wstępnego porównania alternatywnych projektów.

Metoda wartości zaktualizowanej netto (net present value – NPV) pozwala określić obecną (aktualną) wartość wpływów i wydatków pieniężnych związanych z realizacją ocenianej inwestycji. NPV określa się jako sumę, zdyskontowanych oddzielnie dla każdego okresu przepływów netto (NCF), zrealizowanych w całym okresie objętym rachunkiem, przy stałym poziomie stopy procentowej (dyskontowanej). Wartość ta wyraża więc, zaktualizowaną na moment dokonania oceny, wielkość korzyści, jakie może przynieść firmie rozpatrywane przedsięwzięcie inwestycyjne. Badana inwestycja jest opłacalna, jeżeli NPV jest większe lub równe zero. Dodatnia wartość NPV oznacza bowiem, że stopa rentowności takiego przedsięwzięcia jest wyższa od stopy granicznej, określonej przez przyjętą do rachunku stopę procentową. Stąd każda inwestycja charakteryzująca się NPV większą od zera może być zrealizowana, gdyż przyniesie firmie określone korzyści finansowe, a więc podniesie jej wartość. Ujemna NPV świadczy natomiast o niższej od granicznej stopie rentowności przedsięwzięcia. Jego realizacja będzie zatem nieopłacalna z punktu widzenia interesów firmy. Poziom NPV uzależniony jest z jednej strony od wielkości i rozłożenia w czasie przepływów pieniężnych netto, z drugiej natomiast od przyjętej do obliczeń stopy procentowej. Wyższymi wartościami tej stopy odpowiadają niższe współczynniki dyskontowe. Podniesienie poziomu stopy procentowej prowadzi, zatem do obniżenia zaktualizowanej wartości przepływów pieniężnych w kolejnych okresach obliczeniowych. W przypadku inwestycji charakteryzujących się ujemnymi przepływami pieniężnymi w początkowych okresach, a dodatnimi w późniejszych okresach, wielkość NPV ulega obniżeniu. Obliczenie wartości zaktualizowanej netto może również posłużyć do wyboru najbardziej efektywnego przedsięwzięcia (wariantu) wśród aktualnie rozpatrywanych. W

przypadku porównywania projektów rozwojowych o identycznej wartości i takim samym rozłożeniu w czasie nakładów inwestycyjnych, wybór wariantu będzie uzależniony od wartości NPV. Najbardziej opłacalny będzie projekt o najwyższej wielkości NPV. Inaczej będzie w przypadku przedsięwzięć charakteryzujących się różną, lub zmienną w czasie, stopą procentową będącą podstawą dyskonta. W takich sytuacjach nie zawsze projekt o najwyższym poziomie wartości zaktualizowanej netto będzie najefektywniejszy, zwłaszcza w przedsięwzięciach o zbliżonym poziomie NPV. Kiedy oceniane przedsięwzięcia wymagają różnych nakładów inwestycyjnych (co do wartości lub czasu), analizy nie można oprzeć tylko na porównaniu NPV, gdyż wartość ta jest jedynie miernikiem realizowanych przepływów pieniężnych netto. Nie określa ona natomiast dokładnie różnic w poziomie rentowności porównywanych sposobów zainwestowania kapitału. Miernikiem, który określa powyższe różnice jest wskaźnik wartości zaktualizowanej netto (NPVR – net present value ratio). Wskaźnik ten jest relacją NPV do wartości obecnej wymaganego nakładu inwestycyjnego (PVI – present value of the investment). Wyraża się on wzorem:  $NPVR = NPV / PV$ . Najbardziej efektywna, spośród porównywanych, będzie inwestycja charakteryzująca się najwyższym wskaźnikiem wartości zaktualizowanej netto. Formuła NPV jest następująca:

$$NPV = \sum_{t=1}^n SALDO_t / (1+r)^t, \text{ gdzie}$$

SALDO – saldo środków pieniężnych netto w okresie t,

r – poziom stopy dyskontowej,

n – okres realizacji przedsięwzięcia.

Kryteria oceny przedsięwzięcia wg. NPV:

**NPV > 0** należy realizować projekt, rentowność jest wyższa od stopy dyskontowej,

**NPV = 0** projekt neutralny, rentowność równa stopie dyskontowej,

**NPV < 0** nie należy realizować projektu, rentowność niższa od stopy dyskontowej.

### Zalety wskaźnika NPV w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych:

- ❖ zapewnia maksymalizację wartości firmy,
- ❖ posiada cechę addytywności co oznacza, że suma NPV kilku zadań inwestycyjnych jest równa NPV całego przedsięwzięcia,
- ❖ nadaje się do oceny wszystkich typów przedsięwzięć,
- ❖ uwzględnia zmienną wartość pieniądza w czasie.

### Wady wskaźnika NPV w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych:

- ❖ wrażliwość rankingu przedsięwzięć inwestycyjnych na poziom stopy dyskontowej, co oznacza, że nawet niewielka zmiana stopy dyskontowej może zmienić kolejność przedsięwzięć,
- ❖ nadwyżki środków pieniężnych są reinwestowane ze stopą zwrotu równą stopie dyskontowej przedsięwzięcia,
- ❖ stała stopa dyskontowa w okresie funkcjonowania projektu,
- ❖ ma zastosowanie do przedsięwzięć inwestycyjnych charakteryzujących się podobnym poziomem nakładów oraz ich rozłożeniem w czasie.

Metoda wewnętrznej stopy zwrotu jest drugą spośród technik stosowanych w praktyce metod dyskontowych. IRR to stopa procentowa, przy której obecna (zaktualizowana) wartość strumieni wydatków pieniężnych jest równa obecnej wartości strumieni wpływów pieniężnych. Jest to zatem taka stopa procentowa, przy której wartość zaktualizowana netto ocenianego przedsięwzięcia rozwojowego jest równa zero ( $NPV=0$ ). IRR pokazuje bezpośrednio stopę rentowności inwestycji. Dane przedsięwzięcie rozwojowe jest opłacalne wówczas, gdy jego wewnętrzna stopa zwrotu jest wyższa od stopy granicznej, będącej najniższą możliwą do zaakceptowania przez inwestora stopą rentowności. Procedura ustalania IRR obejmuje kilka etapów. W pierwszej kolejności ustala się wartość przepływów pieniężnych netto w kolejnych okresach realizacji i funkcjonowania badanego przedsięwzięcia, analogicznie jak przy obliczaniu NPV. Później metodą kolejnych przybliżeń, wybiera się dwie wielkości stopy procentowej ( $i_1$  oraz  $i_2$ ) takie, przy których: – NPV obliczona na podstawie  $i_1$  jest zbliżona do zera, ale dodatnia. Ustalony w ten sposób poziom NPV oznaczamy jako PV, – NPV obliczona na

podstawie  $i_2$  jest zbliżona do zera, lecz ujemna. Ustalony w ten sposób poziom NPV oznaczamy jako NV.

Formuła IRR przedstawia się następująco:

$$\sum_{t=1}^n \text{SALDO}_t / (1 + \text{IRR})^t, \text{ gdzie}$$

IRR – wewnętrzna stopa zwrotu,

SALDO – saldo środków pieniężnych netto,

N – liczba lat, w których jest eksploatowany projekt inwestycyjny.

Kryteria oceny przedsięwzięcia wg. IRR, reguła decyzyjna (r-stopa dyskontowa):

**IRR > r** należy realizować projekt, rentowność jest wyższa od stopy dyskontowej,

**IRR = r** projekt neutralny, rentowność równa stopie dyskontowej,

**IRR < r** nie należy realizować projektu, rentowność niższa od stopy dyskontowej.

Zalety wskaźnika IRR w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych:

❖ metoda IRR pokazuje bezpośrednio stopę zwrotu badanych projektów.

Wady wskaźnika IRR w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych:

❖ nie znajduje zastosowania w przypadku projektów mieszanych, może występować więcej niż jedna wartość,

❖ nie posiada własności addytywności,

❖ preferuje projekty o krótkim okresie spłaty lub charakteryzujące się dużymi przepływami dodatnimi w pierwszej fazie,

❖ zakłada stałość stopy dyskontowej w całym okresie trwania projektu,

❖ zakłada, że stopa reinwestycji jest równa stopie dyskontowej.

Współczynnik koszty/korzyści (K/K), posiada następującą formułę obliczeniową:

$$\text{KK} = \sum_{t=1}^n [\text{CF}_t^{(+)} / (1+r)^t] / \sum_{t=1}^n [\text{CF}_t^{(-)} / (1+r)^t], \text{ gdzie}$$

$\text{CF}_t^{(+)}$  – dodatnie przepływy w poszczególnych okresach,

$\text{CF}_t^{(-)}$  – ujemne przepływy w poszczególnych okresach,



$r$  – stopa dyskontowa,  
 $n$  – liczba okresów przez jaki eksploatowany jest projekt inwestycyjny.

Reguła decyzyjna  $K/K$ :

$K/K > 1$  należy realizować projekt, rentowność jest wyższa od stopy dyskontowej,

$K/K = 1$  projekt neutralny, rentowność równa stopie dyskontowej,

$K/K < 1$  nie należy realizować projektu, rentowność niższa od stopy dyskontowej.

## ZAKOŃCZENIE

Planowanie stanowi bardzo ważną funkcję w procesie zarządzania, jest bardzo wymagającym procesem, w którym uczestniczą menedżerowie. Wpływa na pozostałe funkcje zarządzania. Sporządzenie dokumentu zwanego biznesplanem jest wymagane, gdy: zakładamy nowe przedsiębiorstwo, organizacje łączą się, firma próbuje pozyskać środki na finansowanie swojej działalności lub przedsiębiorstwo znajduje się w krytycznym okresie. Na etapie sporządzania biznesplanu menedżerowie natrafiają na szereg wyzwań i sytuacji o których wcześniej nie myśleli.

Biznesplan, co przedstawiono w prezentowanej monografii może być przygotowywany dla całych organizacji gospodarczych lub też dla konkretnych inicjatyw biznesowych: «*My wedding – mój ślubny planista*», przedsiębiorstwo usługowe «*Monia Travel*», «*Tor Motocrossowy Piraci*», «*Spożywcza Chata*».

Opisane w niniejszej pracy biznesplany przez «menadżerów» niedużych, rodzinnych przedsięwzięć, zostały przygotowane, gdyż w głównym zamiarze ich autorów było zaspokojenie wymagań instytucji, które wspomagały materialnie i niematerialnie te przedsięwzięcia. O ile, w początkowym okresie zakładania firmy, wymogi formalne wymuszały powstawanie i przedstawianie do oceny biznesplanów, to już podczas praktycznego projektowania przedsięwzięcia biznesowego, były niezbędnym narzędziem i drogowskazem «młodego biznesmena». Prowadzenie działalności gospodarczej jest wyzwaniem, wymagającym określonych nakładów, prowadzonym w warunkach niepewności i dużego ryzyka. Jedyne nieliczna grupa przedsiębiorców może liczyć na sukces gospodarczy. Nawet przy największym ich zaangażowaniu, warunki otoczenia gospodarczego mogą sprawić, że inwestycja nie będzie przynosić korzyści ekonomicznych. «Młody», szczególnie jeszcze niedoświadczony biznesmen, często może nie dostrzegać istotnych zagrożeń związanych z jego przyszłym przedsięwzięciem

gospodarczym. Dlatego też biznesplan staje się nieodzownym instrumentem zwiększenia skuteczności i sprawności podejmowanych działań.

Często zdarza się, szczególnie przy wykorzystywaniu wyłącznie własnych środków, że osoby planujące przedsięwzięcie gospodarcze robią to intuicyjnie, bez rozpoznania swoich słabych i mocnych stron w tym biznesie. Brak realnej obiektywności gospodarczej, jak również brak doświadczenia w prowadzeniu biznesu sprawiają, że dostrzegają jedynie korzyści jakie w przyszłości mogą osiągnąć. Biznesplan to podstawa udanego przedsięwzięcia, wg. Adama Smitha 90% przedsiębiorstw, które startują bez biznesplanu, mniej więcej po roku działalności upada. Można więc jednoznacznie stwierdzić, że przy wdrażaniu czy realizacji nawet najmniejszego przedsięwzięcia warto wszystko z wyprzedzeniem zaplanować i zastanowić się nad ryzykiem lub zagrożeniami płynącymi z rynku, z jakimi przyjdzie się zmierzyć «młodemu menadżerowi» – w trakcie realizacji przedsięwzięcia lub w prowadzeniu działalności gospodarczej.

Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach rynkowych wymaga podejmowania przemyślanych, uzasadnionych merytorycznie i trafnych decyzji. Przed ich podjęciem należy zbadać dany problem, rozważyć alternatywy jego rozwiązania i dokonać wyboru najlepszego wariantu, przy uwzględnieniu możliwie największej liczby argumentów. Dokumentem, który daje takie możliwości (szczególnie dla początkowych przedsiębiorców) przeanalizowania i wyboru optymalnych celów działania i sposobów ich osiągnięcia jest biznesplan.

Jest to narzędzie, dzięki któremu inwestor zakładający działalność gospodarczą może pozyskać środki materialne i niematerialne z instytucji wspomagających działalność (banki, instytucje samorządowe, naukowe), a także umożliwia sprawną realizację zadań operacyjnych przy zapewnieniu kontroli nad ich efektami.

Celem zaprezentowanej rozprawy naukowej było przedstawienie roli menadżera we współczesnym, innowacyjnym przedsiębiorstwie oraz metod i koncepcji zarządzania. Zarządzanie traktowane jest jako

proces określonych działań (funkcji) skierowanych na zasoby organizacji, których zamiarem jest osiągnięcie jej celów, w sposób sprawny i efektywny. Aby zapewnić powodzenie przedsięwzięcia biznesowego, menadżerowie w złożonym procesie zarządzania wykorzystują różnego rodzaju instrumenty i narzędzia do sterowania tymi procesami zachodzącymi w firmie. Jednym z takich narzędzi jest biznesplan, który w monografii opisany został jako istotny element w planowaniu przedsięwzięć biznesowych.

Zaprezentowane w pracy biznesplany (małych przedsiębiorstw) potwierdzają, iż jest on niezbędnym instrumentem wspomagającym działalność gospodarczą, wykorzystywanym do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w danym sektorze. Ma on rozległe zastosowanie w przedsiębiorstwach ze względu na zróżnicowanie zawartych informacji. Badane firmy wykorzystują biznesplany w celu oceny opłacalności przedsięwzięć gospodarczych oraz pozyskania zewnętrznych środków finansowych, a następnie wykorzystują w bieżącej działalności operacyjnej.

Uwzględniając tracone przez firmy korzyści ekonomiczne oraz ponoszone nieuzasadnione koszty, jakie ponoszą bez dogłębnej analizy uwarunkowań rynkowych, rozpoznania swoich mocnych i słabych stron, w zaprezentowanej monografii zachęca się przedsiębiorców do pełnego wykorzystania możliwości, jakie niesie dobrze opracowany biznesplan.

## BIBLIOGRAFIA

1. Adrianowski D., *Efektywność działań marketingowych a kreowanie wartości dla klienta*, Handel wewnętrzny, 2013.
2. Ansoff H. I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa, 1985.
3. Antoszkiewicz J. D., *Metody zarządzania*, POLTEXT, Warszawa, 2007.
4. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, WPSB, Kraków, 1996.
5. Barrow P., *The Best-Laid Business Plans, How to Write Them, How to Pitch Them*, Virgin, London, 2001.
6. Bielski M., *Organizacje - istota, struktury, procesy*, Wyd. UL., Łódź, 1997.
7. Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, 2004.
8. Bitkowska A., *Outsourcing procesów biznesowych, Koncepcje zarządzania*, Vizja Press& IT, Warszawa, 2008.
9. Bogan Ch. E., English M.J., *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Wydawnictwo Helion, Polish edition copyright, 2006.
10. Caude R., Moles A., *Methologie vers une science de l'action*, Paryż, 1964.
11. Chrostowski A., Kostera M., Kownacki S., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2007.
12. Chrzanowski A. R., Głazewska I., *Strategie wykorzystania technologii informacyjnych w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Zarządzenie zmianami nr 2/52, 2011..
13. Ciechan-Kujawa M., *Biznes Plan. Standardy i praktyka*, Toruń, 2007.
14. Dangel J.W., *Business Process Reengineering*, artykuł nr 5, 1994.
15. Dołhasz M., Fudaliński J., Kosala M., *Podstawy zarządzania koncepcje – strategie - zastosowania*, PWN S.A., Warszawa, 2009.

16. Drucker P. F., 1994, *Praktyka zarządzania, Nowoczesność*, Kraków.
17. Drucker P., Long-Range Planning: *Challenge to Management Science*, [w:] *Management Science*, 1959.
18. Drucker P. F., *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa, 1992.
19. Drucker P. F., *Menedżer skuteczny, Nowoczesność*, Kraków, 1994.
20. Duchniewicz S., *Metody organizacji i zarządzania. Teoria i praktyka (praca zbiorowa)*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa, 2007.
21. Duraj J., *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2004.
22. Dworkin R., *Biorąc prawa poważnie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1998.
23. Eversheima W. i in., Mit Outsourcing die Kosten auch in der Produktion reduzieren, «*Management Zeitschrift*, 1993.
24. Fayol H., *Administration Industrielle et Generale*, Dunod, Paryż, 1916.
25. Fiore F.F., *Jak szybko przygotować dobry biznesplan*, Polskie Wydawnictwa Profesjonalne Sp. z o. o. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków, 2006.
26. Fucks J., *Stawiać na rozwój i samodzielność pracowników*, «Zarządzanie na świecie», 1998.
27. Gliński B., *Mała encyklopedia ekonomiczna*, Warszawa, 1974.
28. Gospodarek T., *Zarządzanie dla racjonalnego menadżera*, DIFTN, Warszawa, 2014.
29. Gościński J., *Sterowanie i planowanie, Ujęcie systemowe*, Warszawa, 1982.
30. Gościński J., *Zarys teorii sterowania ekonomicznego*, PWN, Warszawa, 1977.
31. Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2005.
32. Griffin R. W., *Zarządzenie organizacjami*, PWN, Warszawa, 1996.
33. Grzenkowicz N. Kowalczyk J., *Podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw*, Warszawa, 2006.

34. Grzenkowicz N., red. *Funkcjonowanie i diagnostyka ekonomiczna przedsiębiorstw*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, 1998.
35. Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Warszawa, 1996.
36. Ingram M., *Metodyka sporządzania biznesplanów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, 2008.
37. Janasz W., *Innowacje w modelach działalności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, 2003.
38. Jantsch E., *Technological Planning and Social Futures*. With a Foreword by Bertrand de Jouvenal. Associated Business Programmes, London, 1972.
39. John R., Schermerhorn, Jr., *Zarządzanie*, Copyright for the Polish edition by Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa, 2008.
40. Johnston R., Chambers S., Harland CH., Harrison A., Slack N., *Zarządzanie działalnością operacyjną. Analiza przypadków*, Warszawa, 2002.
41. Karlik M., *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa, 2012.
42. Kasprzyk S., *Innowacje - od koncepcji do produkcji*, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa, 1980.
43. Katz D., Kahn R. L., *Spoleczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa, 1979.
44. Kisielnicki J., *Jak zarządzać i być zarządzanym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2008.
45. Kisielnicki J., *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2014.
46. Koontz H., O'Donnell C., *Zasady zarządzania. Analiza funkcji kierowniczych*, PWN, Warszawa, 1969.
47. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Wrocław, 1975.
48. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Kraków, 1969.
49. Kowalczyk L., *Biznesplan czyli jak poznać kredytobiorcę*, Twigger S.A., Warszawa, 1998.

50. Kowalik T., *Współczesne systemy ekonomiczne. Powstawanie, ewolucja, kryzys*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i zarządzania, Warszawa, 2000.
51. Kozakiewicz K., *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo AE, Poznań, 2008.
52. Koźmiński A. K., Piotrowski W., *Zarządzanie Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2002.
53. Koźmiński A. K., *Ujęcie systemowe w: Współczesne teorie organizacji*, PWN, Warszawa, 1983.
54. Koźmiński A., Jamielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie profesjonalne, Warszawa, 2008.
55. Koźmiński A. K., Obłój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa, 1989.
56. Kozusznik B., *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE, Warszawa, 2005.
57. Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo KADRY, Wrocław, 1995.
58. Maccoby M., *Atrybut przywódcy*, Wydawnictwo Helion, Polish edition copyright, 2006.
59. Machaczka J., *Podstawy zarządzania*, AE, Kraków, 1996.
60. Martyniak Z., *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, 2002.
61. Martyniak Z., *Organizacja i zarządzanie. 70 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kraków-Kluczbork, 2001.
62. Martyniak Z., *System lean management W: Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań, 1997.
63. Mika S., *Psychologia społeczna*, Wyd.4., PWN, Warszawa, 1987.
64. Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1994.
65. M. Panfil, Szkoła Główna Handlowa, Mam biznes, <https://mambiznes.pl/poradniki/zarządzanie/przykładowy-biznesplan-3613#commente>, 1 lipiec 2021.
66. Orantowicz U., *Menedżer XXI wieku. Definicja, identyfikacja, edukacja*, Wyd. SGH, Warszawa, 2008.



67. Orłowski T., Szteliga A., *Etykieta menadżera*, Wydawnictwo Sonia Draga, Katowice, 2014.
68. PARP, *Społeczne determinanty przedsiębiorczości innowacyjnej*, Wydawnictwo PARP, Warszawa, 2007.
69. Pasieczny J., *Biznesplan skuteczne narzędzie pracy przedsiębiorcy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2007.
70. Pasieczny J., *Biznesplan*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2007.
71. Pawlak Z., *Biznesplan. Zastosowania i przykłady*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa, 2001.
72. Penc J., *Decyzje menedżerskie - o sztuce zarządzania*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa, 2001.
73. Penc J., *Menedżer w działaniu. Sekrety prowadzenia biznesu*, Polskie Wydawnictwo C\*Fl\*BECK, Warszawa, 2003.
74. Penc J., *Menedżer w uczącej się organizacji*, Wydawnictwo Menedżer, Łódź, 2000.
75. Perello - Marin M. R., Marin-Garcia J. A., Marcos - Cuevas J., *Towards a path dependence approach to study management innovation*, «Management Decision», 2013.
76. Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa, 1996.
77. Pietkiewicz E., *Etykieta menadżera*, Twój STYL, Warszawa, 1993.
78. Pietraszewski M., *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw*, Część 2, Wydawnictwo eMP2, Poznań, 2000.
79. Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWE, Warszawa-Łódź, 2001.
80. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa- Kraków- Gdańsk, 1978.
81. Repetowski R., *Rola innowacji w funkcjonowaniu przedsiębiorstw przemysłowych*, Prace Komisji Geografii przemysłu Nr 10, Warszawa – Kraków, 2008.
82. Reykowski J., *Teoria motywacji a zarządzanie*, PWE, Warszawa, 1978.
83. Rich R. R., Gumpert D. E., *How to Write a Winning Business Plan*, Harvard Business Review, 1985.

84. Robbins S., DeCenzo D., *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2002.
85. Rozkwitalska M., Danczewicz B., Szmidt H., *Przewodnik praktycznego zarządzania*, Warszawa, 2013.
86. Sahlman W. A., *How to Write a Great Business Plan*, Harvard Business Review, 1997.
87. Skrzypek J., *Model najlepszych praktyk*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa, 2009.
88. *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2007.
89. *Słownik języka polskiego*, pod. red. Naukową prof. Mieczysława Szymczaka, wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1996.
90. Stephen P., Robins David A. Decenzo, *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2002.
91. Stoner J.A.F., Freeman R. E., Gilbert D. R., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 1998.
92. Stoner J.A.F., Wankel H., *Kierowanie*, PWE, Warszawa, 1996.
93. Suchar M., *Zarządzanie personelem w praktyce, poradnik dla menadżerów z zestawem narzędzi*, IPK, Gdańsk, 2007.
94. Sudoł S., *Przedsiębiorstwo*, PWE, Warszawa, 2006.
95. Szablowski J., *Zarządzanie innowacjami. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, Białystok, 2006.
96. Śmid W., *Leksykon menedżera*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 2000.
97. Targalski J. red., *Przedsiębiorczość i zarządzanie. Studium przypadków*, C.H. Beck, Warszawa, 2003.
98. Tokarski A., Tokarski M., Wójcik J., *Jak solidnie przygotować profesjonalny biznesplan*, CeDeWu Sp. z o. o., Warszawa, 2017.
99. Tomaszuk A., *Sylwetka menedżera w świetle teorii zarządzania i badań własnych na przykładzie menedżerów sektora budownictwa województwa podlaskiego*, Economics and Management, 2013.
100. Tudrej J., *Menedżer efektywny*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa, 1998.

101. Tybinkowski D., Kazura A., *Charakterystyka nowoczesnego menedżera*, Czasopismo DBRUM, 2005.
102. Wachowiak P., *Profesjonalny menedżer. Umiejętności pełnienia ról kierowniczych*. Difin, Warszawa, 2001.
103. Wajda A., *Organizacja i zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2003.
104. Webber R. A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa, 1992.
105. Wolniak R., *Postrzeganie ról i funkcji menedżera we współczesnej organizacji przez osoby na stanowiskach kierowniczych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, 2017.
106. Wydra-Nazimek A., *Skuteczne narzędzia marketingowe dla gabinetów kosmetycznych*.
107. Zakrzewska-Bielawska A., *Podstawy zarządzania, Teoria i ćwiczenia*, Warszawa, 2010
108. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa, 1960.
109. Zimniewicz K., *Biedy w procesie podejmowania decyzji*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Poznaniu, 1996.
110. Zimniewicz K., *Koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań, 2008.
111. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa, 2003.

## SPIS TABEL

Tabela 1.1. Sektor otoczenia ogólnego organizacji.....	12
Tabela 1.2. Definicje zarządzania.....	20
Tabela 1.3. Rodzaje systemów kontroli .....	30
Tabela 1.4. Podstawowe funkcje zarządzania menadżera.....	34
Tabela 1.5. Podstawowe cechy skutecznego działania kierowniczego.....	39
Tabela 1.6. Zasadnicze postawy i zachowania międzyludzkie w efektywnym budowaniu zespołu pracowniczego .....	48
Tabela 2.1. Wady i Zalety Benchmarkingu.....	73
Tabela 2.2. Sposoby myślenia w koncepcji Lean management na tle tradycyjnego myślenia .....	76
Tabela 2.3. Podstawy myślenia sieciowego .....	77
Tabela 4.1. Główne role kierownicze.....	126
Tabela 4.2. Treść, rola i funkcje planowania.....	129
Tabela 4.3. Typy biznesplanów.....	147

# SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1.1. Sieć współpracujących ze sobą organizacji .....	11
Rysunek 1.2. Cztery funkcje zarządzania .....	31
Rysunek 2.1.. Czynności w procesie zarządzania .....	55
Rysunek 2.2. Model Leavitta.....	61
Rysunek 2.3. Model organizacji składający się z pięciu elementów .....	63
Rysunek 2.4. Piramida procesów zarządzania .....	70
Rysunek 3.1. Różnorodność instrumentów zarządzania.....	117
Rysunek 4.1. Procedura budowy planu i jego realizacji .....	131
Rysunek 4.2. Rodzaje planów .....	133
Rysunek 4.3. Główne funkcje biznesplanu .....	152
Rysunek 4.4. Kształt procedury tworzenia biznesplanu.....	154
Rysunek 4.5. Proces konstrukcji biznesplanu .....	156
Rysunek 5.1. Metody dynamiczne oceny przedsięwzięć inwestycyjnych .....	179

Publikacja naukowa

*MYKHAILO LUCHKO*  
*STANISŁAW SZMITKA*  
*ROBERT DMUCHOWSKI*

**ROLA BIZNESPLANU W KREOWANIU  
INNOWACYJNEGO ZARZĄDZANIA  
WSPÓŁCZESNYCH MENEDŻERÓW  
(PRAKTYCZNE ROZWIĄZANIA)**  
**Monografia**

Підписано до друку 03.10.2022 р.  
Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнітура Times.  
Папір офсетний. Друк на дублікаторі.  
Умов. друк. арк. 11,5. Облік.-вид. арк. 12,0.  
Тираж 300 прим.

Видавець та виготовлювач  
Західноукраїнський національний університет  
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль 46009

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців ДК № 3467 від 23.04.2009 р.*

Віддруковано ФО-П Шпак В. Б.  
Свідоцтво про державну реєстрацію:  
Серія В02 № 924434 від 11.12.2006 р.  
Свідоцтво платника податку: Серія Е № 897220  
м. Тернопіль, вул. Просвіти, 6.  
тел. 8 097 299 38 99, (0352) 422-388  
E-mail: tooums@ukr.net