



Złożenie pracy online:
2018-07-25 14:44:15
Kod pracy:
6308/36742/CloudA

Volha Kuryanovich
(nr albumu: 23218)

Praca magisterska

Zarządzanie firmą na Białorusi na przykładzie pralni chemicznej „Czysta odzież”

Company management in Belarus through the example of “Czysta odzież” dry-cleaner

Wydział: Wydział Nauk Społecznych i Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie firmą

Promotor: dr Adam Hernas

Składam na ręce Promotora Doktora Adama Hernasa serdeczne podziękowania dla za wszechstronną pomoc i życzliwość w trakcie pisania niniejszej pracy.



Streszczenie

Celem pracy jest ocena potencjału białoruskiej spółki „Czysta odzież” i jej pozycji na rynku, a także analiza istniejącego w tym przedsiębiorstwie systemu zarządzania oraz próba opracowania propozycji doskonalenia istniejącego w spółce systemu zarządzania pod kątem zwiększenia efektywności działalności gospodarczej tego przedsiębiorstwa i poprawy jego wskaźników ekonomicznych.

Badania dotyczyły działalności gospodarczej firmy w latach 2014-2017. Analizą objęto działalność finansową i marketingową organizacji, jej strukturę organizacyjną i sposób zarządzania zasobami ludzkimi, a także przyjęty w firmie styl zarządzania. Dla celów analitycznych wykorzystano sprawozdawczość księgową i statystyczną spółki „Czysta odzież” oraz dokumenty kadrowe i wewnętrzne raporty organizacji. Do oceny konkurencyjnej pozycji przedsiębiorstwa na rynku zastosowano metodę SWOT. Ocenę stylu zarządzania przeprowadzono za pomocą metod Blake'a-Moutona oraz Vrooma-Yettona.

W oparciu o przeprowadzone badania zidentyfikowano mocne i słabe strony przedsiębiorstwa, na podstawie czego zostały wyciągnięte wnioski na temat perspektyw rozwoju firmy. Zaproponowano również możliwe sposoby poprawy stanu finansowego spółki, a także optymalizacji zarządzania personelem oraz wzmocnienia jej konkurencyjnej pozycji na rynku.

Słowa kluczowe

spółka, zarządzanie spółką, wskaźniki ekonomiczne, styl zarządzania, zarządzanie zasobami ludzkimi, marketing, etyka menedżerska.



Abstract

The thesis aims at evaluating the potential of a Belarusian company “Czysta odzież” and its market position while analyzing the management system in place at the company, and also attempting to propose improvement of the company’s management system in terms of increasing effectiveness of the company’s business and elevating its economic indicators.

Research involved the company’s business in 2014–2017. The analysis covers financial and marketing activity of the company, its organizational structure and human resource management, as well as the adopted management style. Bookkeeping and statistical accounting of the “Czysta odzież” company were used for analytical purposes, same as human resources documents and company internal reports. The company’s competitive position in the market was assessed with the help of SWOT method. Management style assessment was performed with Blake-Mouton and Vroom-Yetton methods.

Based on the research conducted the company’s strong and weak points were identified which allowed conclusion on the company’s prospects. Possible ways to improve the company's financial condition, as well as optimizing personnel management and strengthening its competitive position in the market were also proposed.

Keywords

company, company management, economic indicators, management style, human resources management, marketing, management ethics.



Wstęp	2
Rozdział 1. Teoretyczne aspekty zarządzania firmą	
1.1. Definicja pojęcia „zarządzanie”.....	5
1.2. Funkcje, zasady i metody zarządzania firmą.....	13
1.3. Rola zarządzania w skutecznej działalności gospodarczej.....	27
1.4. Dylematy związane z zarządzaniem firmą w warunkach kształtowania się gospodarki rynkowej na Białorusi.....	30
Rozdział 2. Wybrane składniki zarządzania firmą	
2.1. Zarządzanie zasobami finansowymi w przedsiębiorstwie.....	36
2.2. Zarządzanie personelem jako wyznacznik efektywności firmy.....	45
2.3. Marketing w systemie zarządzania.....	54
2.4. Etyczne aspekty zarządzania.....	61
Rozdział 3. Charakterystyka firmy sp. z o. o. „Czysta odzież”	
3.1. Historia firmy.....	67
3.2. Struktura organizacyjna.....	69
3.3. Analiza wskaźników ekonomicznych.....	75
3.4. Przyjęty styl zarządzania.....	82
Rozdział 4. Analiza systemu zarządzania w sp. z o. o. „Czysta odzież”	
4.1. Zarządzanie zasobami finansowymi.....	90
4.2. Analiza działań marketingowych.....	94
4.3. Ocena systemu zarządzania personelem.....	100
4.4. Główne kierunki doskonalenia zarządzania.....	105
Zakończenie	111
Bibliografia	115
Spis rysunków, tabel, wykresów i fotografii	119



Wstęp

W dzisiejszych szybko zmieniających się warunkach ekonomicznych, politycznych i społecznych każde przedsiębiorstwo staje przed zadaniem nie tylko przetrwania, ale także ciągłego rozwoju i budowania swojego potencjału. Istnienie każdej organizacji jest niemożliwe bez ciągłego, codziennego przyjmowania i wdrażania tych lub innych decyzji na różnych szczeblach zarządzania, mających na celu zwiększenie wydajności produkcji, a także konkurencyjności produktów i usług. Współczesne przedsiębiorstwo musi monitorować, analizować i prognozować parametry otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, być w stanie szybko i – co najważniejsze – poprawnie na nie reagować i zgodnie z tymi parametrami dostosować swoją działalność. Należy przy tym pamiętać, że działalność zarządcza w warunkach dynamicznego rozwoju technologii, wzrostu konkurencji, walki o konsumenta i jakość produktu stanowi jeden z najważniejszych czynników funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa.

Obiektem badań w niniejszej pracy jest spółka z o.o. „Czysta odzież”, działająca na rynku od 1996 roku. Firma ma swoją siedzibę w Mińsku na Białorusi. Podstawowym rodzajem jej działalności jest pranie chemiczne i barwienie odzieży. Od 2003 roku firma zaczęła zajmować się również hurtową sprzedażą sprzętu, części zamiennych, akcesoriów, detergentów, preparatów chemicznych i barwników do pralni, w tym pralni chemicznych.

Z uwagi na powyższe za cel główny cel pracy przyjąłem ocenę potencjału spółki i jej pozycji na rynku, a także analizę istniejącego w tym przedsiębiorstwie systemu zarządzania. Podjęłem się także próby opracowania propozycji doskonalenia tegoż systemu pod kątem zwiększenia efektywności działalności gospodarczej spółki i poprawy jej wskaźników ekonomicznych. W tym celu przeprowadziłem analizę mocnych i słabych strony firmy z punktu widzenia jej struktury organizacyjnej, a także zarządzania zasobami ludzkimi i przyjętego stylu zarządzania. Analizą objęłem również wskaźniki finansowe spółki za lata 2014-2016. Wszystkie te zabiegi mają na celu ukazanie działalności gospodarczej firmy przez pryzmat zarządzania marketingowego. Co więcej, zawarty w pracy materiał badawczy ma pomóc w udzieleniu odpowiedzi na następujące pytania:

- Jaki styl przywództwa jest optymalny dla badanej firmy, biorąc pod uwagę charakter działalności, strukturę organizacyjną, liczbę pracowników?
- Jaka jest struktura i dynamika zmian aktywów i pasywów firmy?



- Jakie wnioski można wyciągnąć na temat kondycji finansowej przedsiębiorstwa w oparciu o analizę wskaźników ekonomicznych?
- Jakie kierunki i metody planowania finansowego stosowane są w organizacji?
- Jaka jest struktura personelu i dynamika zmian personalnych w organizacji pod względem ilości pracujących oraz ich kwalifikacji?
- W jaki sposób zorganizowany jest proces ZZL w firmie „Czysta odzież”?
- Jakie narzędzia promocji mix są obecnie używane w tej organizacji w celu promowania towarów i usług?
- Jakie sposoby usprawnienia działań marketingowych można wdrożyć w przedsiębiorstwie, biorąc pod uwagę dane analizy SWOT, wewnętrzne i zewnętrzne otoczenie marketingowe organizacji, a także wskaźniki wpływające na rozwój rynku pralni i pralni chemicznych?

Cała struktura pracy składa się z czterech głównych rozdziałów. W rozdziale pierwszym rozważane są teoretyczne aspekty zarządzania, a mianowicie: pojęcie zarządzania, jego geneza i rozwój, przy uwzględnieniu wkładu poszczególnych szkół w rozwój teorii zarządzania. W tej części pracy szczegółowo opisałam także funkcje, zasady i metody zarządzania firmą oraz podkreśliłam jego rolę w poprawie efektywności działalności gospodarczej. W końcowej części tego rozdziału opisałam trudności związane z zarządzaniem firmą, z jakimi borykają się obecnie małe i średnie przedsiębiorstwa na Białorusi.

W rozdziale drugim w pierwszej kolejności omówiłam takie ważne elementy zarządzania przedsiębiorstwem, jak: zarządzanie finansami i zarządzanie zasobami ludzkimi. W następnej jego części szczegółowo przedstawiłam rolę marketingu w systemie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, a także wyjaśniłam podstawowe zasady etyki menedżerskiej. W mojej opinii znajomość tychże zasad pozwoli odpowiedzieć na pytanie o to, jak dana organizacja i jej pracownicy traktują inne podmioty gospodarcze?

Rozdział trzeci prezentuje analizowaną firmę. Z uwagi na to, że jestem jej kierownikiem, szczegółowo opisałam w tym rozdziale historię powstania i rozwoju przedsiębiorstwa oraz jego współczesną pozycję rynkową. W następnej kolejności przeanalizowałam schemat organizacyjny firmy i skład personelu pod kątem obowiązków i zakresu zadań. Kolejny podrozdział dotyczy w całości analizy wskaźników ekonomicznych firmy za lata 2015 – 2016. W końcowej części rozdziału opisałam przyjęty w firmie styl zarządzania, którego przeanalizowałam w oparciu o dwie koncepcje: Blake'a – Moutona oraz Vrooma – Yettona.



W rozdziale czwartym przeprowadziłam badania empiryczne pod kątem zarządzania zasobami finansowymi oraz ludzkimi w firmie „Czysta odzież”. Tutaj też dokonałam analizy sposobu promowania produktów i usług przedsiębiorstwa na rynku. Dla celów identyfikacji konkurencyjnej pozycji spółki zastosowałam metodę SWOT. Na tej podstawie zaproponowałam główne kierunki usprawnienia zarządzania zasobami badanego przedsiębiorstwa, które pozwolą zwiększyć jego konkurencyjność i poprawić efektywność jego działalności.

Praca powstała w oparciu o starannie dobraną literaturę przedmiotu oraz obowiązujące źródła prawa, wydane przez stosowne organy Republiki Białorusi. Pomocniczo posiłkowałam się informacjami pochodzącymi z Internetu, jednak głównie pod kątem dostępu do aktów prawnych. Natomiast dla celów analitycznych korzystałam z dokumentów wewnętrznych spółki „Czysta odzież”.



Rozdział 1. Teoretyczne aspekty zarządzania firmą

1.1. Definicja pojęcia „zarządzanie”

Efektywność działalności współczesnych przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach danej formy prawnej zależy od wielu czynników. W teorii zarządzania dominuje pojęcie efektywności organizacyjnej, przez którą rozumie się zdolność przedsiębiorstwa do bieżącego i strategicznego przystosowania się do zmian w otoczeniu oraz do produktywnego wykorzystania posiadanych zasobów dla realizacji zaplanowanych celów. Każda firma ma swoje własne cele. Ponadto, na każdym etapie cyklu życia przedsiębiorstwa cele i zadania zmieniają się z powodu naturalnego rozwoju firmy, a także mogą być istotnie korygowane odnośnie celów właścicieli biznesu. Jeśli istniejący w firmie system zarządzania nie spełnia nawet bieżących zadań firmy, wtedy staje się on hamulcem w rozwoju, obniża konkurencyjność i negatywnie wpływa na wyniki działalności. Gdy przedsiębiorstwo jest nastawione na takie działania, jak: rozwój, wzrost, wyjście na nowe terytoria, na nowe rynki zbytu, gdzie spotka się w walce konkurencyjnej z silnymi rywalami, to problem efektywnego zarządzania staje się bardzo aktualny. W dzisiejszym świecie rola zarządzania jest naprawdę znacząca. Zatem od kwalifikacji menedżerów, poziomu ich kompetencji, umiejętności przewidywania, a także od zdolności podejmowania decyzji w odpowiednim czasie i rozwiązywania problemów zależy pomyślna działalność organizacji, przy minimalnych kosztach i z największym sukcesem na wszystkich etapach procesu zarządzania¹.

Pojęcie „zarządzanie” jest dość obszerne i wielopłaszczyznowe. Zawiera zarówno aspekty ekonomiczne, jak i filozoficzne, psychologiczne, pedagogiczne. Zatem istota tego pojęcia jest aktywnie badana przez przedstawicieli różnych nauk i kierunków naukowych. Analizując źródła literackie można zaobserwować różne podejścia do definicji zarządzania. Jeśli chodzi o określenie istoty zarządzania, to najbardziej precyzyjna i zarazem krótka jest definicja głosząca, że zarządzanie to „załatwianie spraw przez innych ludzi” (ang. getting things done by other people)². W innej definicji, autorstwa N. Bakunowej, zarządzanie jest celową interakcją podsystemów – sterującego i sterowanego, aby osiągnąć określony cel lub planowany wynik³. Tak więc z punktu widzenia filozoficznego najbardziej istotne jest to, że

¹ A. Cwietkow, Management, Wydawnictwo Piter, Sankt Petersburg 2009, s. 11.

² R. Kowalski, The paradoxes of management with particular reference to the conduct of Development Assistance, [w:] International Journal of Management Concepts and Philosophy, nr 2/2006, s.168; cyt. za: W. Mirzojan, Zarządzanie jako przedmiot analizy filozoficznej, [w:] Kwestie filozofii, nr 4/2010, s. 35-47.

³ N. Bakunowa, Zarządzanie korporacyjne: podejścia do interpretacji istoty kategorii, [w:] Biuletyn Omskiego Uniwersytetu, nr 7/2016, s. 65.



zarządzanie jest działalnością związaną z systemową regulacją pracy innych. Innymi słowy, zarządzanie jest relacją subiektywno – obiektywnego porządku. Działanie subiektywne (planowanie, organizowanie, podejmowanie decyzji, itp.) skierowane jest na usprawnienie działania obiektu. Jednocześnie działania samego obiektu służą jako informacja zwrotna, dając podstawę do wnioskowania o jakości realizacji celów podmiotu⁴.

W najprostszym sensie „zarządzać” oznacza „wpływać na kogoś czy na coś”, prowadząc wysiłki danej osoby w pożądanym dla niej kierunku⁵. Stąd przykładowo, przełączając przycisk pilota możemy sterować telewizorem, który pokazuje żądane przez nas programy. Prosząc zaś dziecko o pójście do sklepu lub posprzątanie swojego pokoju matka skłania go do działania w określonym kierunku, a ono wykonuje powierzone mu zadanie.

Z punktu widzenia działalności gospodarczej przedsiębiorstwa zarządzanie w swoich początkach, tj. w pracach Fryderyka Taylora i jego zwolenników, w rzeczywistości było skierowane na osiągnięcie najbardziej efektywnego sposobu gospodarowania, opartego na podstawach naukowych (ang. scientific management), a następnie stopniowo rozszerzyło swoje roszczenia poznawcze, stając się synonimem „nauki zarządzania” (ang. science of management).

Zarządzanie jest definiowane na różne sposoby. Poniżej podam kilka przykładów definicji tego pojęcia skonstruowanych przez znanych autorów, według których zarządzanie to:

- zestaw działań obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji oraz organizowanie i przewodzenie, (tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny⁶;
- działanie polegające na dysponowaniu zasobami. Do najważniejszych zasobów należą ludzie. Zasobami są też pieniądze, a przez nie oddziałuje się na ludzi. Zarządzanie wiąże się z kierowaniem i bardzo często używa się łącznie terminów „organizacja i zarządzanie” czy „kierowanie i zarządzanie”⁷;

⁴ W. Mirzojan, Zarządzanie jako przedmiot analizy filozoficznej, [w:] Kwestie filozofii, nr 4/2010, s. 38.

⁵ K. Drezinskij, Terminologiczne badanie pojęć „zarządzanie” i „kierowanie”, [w:] Wiadomości naukowo – techniczne, nr 3/2016, s. 80.

⁶ R. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 6.

⁷ T. Pszczołowski, Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Ossolineum, Wrocław - Warszawa - Kraków - Gdańsk 1978, s. 288; cyt. za: Encyklopedia Zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie>, (data odczytu 24.11.2017).



- działanie zmierzające do spowodowania funkcjonowania rzeczy, organizacji lub osób podległych, zgodnie z celami zarządzającego⁸;
- działanie polegające na zapewnieniu (świadomym stworzeniu) warunków, by organizacja działała zgodnie ze swymi założeniami, czyli realizowała swoją misję, a także osiągała zgodne z nią cele i zachowywała niezbędny poziom spójności umożliwiający przetrwanie, czyli wyodrębnienie z otoczenia oraz rozwój, czyli realizację misji i celów w przyszłości⁹.

Pierwszymi teoretykami zarządzania byli filozofowie. Według Platona zdolność zarządzania ludźmi jest „jedną z najbardziej złożonych i trudno osiągalnych umiejętności¹⁰. Sztuka zarządzania zawsze była przedmiotem uwagi filozofów. Zarządzanie obejmuje nie tylko zestaw działań, ale i sumę wiedzy. Dlatego nie ma nic dziwnego w tym, że Platon twierdził, iż bardzo mało ludzi posiada wiedzę do rządzenia, jak i to, że wiedza ta jako „jeden tylko ze wszystkich innych rodzajów wiedzy zasługuje na miano mądrości”¹¹.

W historii filozofii można znaleźć wiele rozwiązań w odniesieniu do „mądrego zarządu”, „sprawiedliwego wynagrodzenia”, czy też kodeksów postępowania przełożonego i podwładnego, czyli najbardziej skutecznych form i sposobów realizacji władzy i wielu innych kwestii związanych z kierowaniem ludźmi. Przykładowo, argumenty Konfucjusza na temat zarządzania i umiejętności menedżerskich opierają się na imperatywie nienaruszalności hierarchii między wyższymi a niższymi klasami społecznymi oraz na ścisłym przestrzeganiu zasad rytuału („li”), który wymaga bezwzględnego posłuszeństwa niższych warstw społecznych wyższym. Stąd „władca powinien być władcą, dygnitarz – dygnitarzem, ojciec – ojcem, syn – synem”¹².

Jednocześnie władca w stosunku do podwładnych powinien przestrzegać zasad sprawiedliwości (rytuał „i”) oraz humanitarności (rytuał „žen”). Starożytna chińska filozofia głosi, że: „Jeśli władze przestrzegają rytuału, łatwo jest rządzić narodem (ludem)”¹³. Stąd osiągnięcia konfucjańskich tradycji stało się właśnie celowe dążenie do harmonii, gdy każdy zajmowałby z góry ustalone mu miejsce. Idąc tym tokiem myślenia: „Kiedy każdy znajdzie odpowiednie dla siebie zajęcie, zajmuje odpowiednie miejsce, wtedy wyżsi i niżsi służą sobie nawzajem”¹⁴.

⁸ B. Gliński, Mała encyklopedia ekonomiczna, Warszawa 1974, s. 929; cyt. za: Encyklopedia Zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie>, (data odczytu 24.11.2017).

⁹ A. K. Koźmiński, D. Jemieliński, Zarządzanie od postaw, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 18; cyt. za: Encyklopedia Zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie>, (data odczytu 24.11.2017).

¹⁰ Platon, Polityk, Myśl, Moskwa 1972, tom 3, cz. 2, s. 57.

¹¹ Ibidem, s. 219.

¹² Starożytna chińska filozofia, tom 1, praca zbiorowa pod red. Jan Chiń-Szuń, Myśl, Moskwa 1972, s. 70.

¹³ Ibidem, s. 70.

¹⁴ Men-tzu, Starożytna chińska filozofia. Epoka Han, Nauka, Moskwa 1999, s. 160.



Inna gałąź konfucjanizmu, której prekursorem był chiński filozof Mencjusz (Men-tzu), a jej założenia były następnie rozwijane przez jego uczniów, szczegółowo opracowała zasady zarządzania „humanitarnego”. W tym przypadku do zasadniczej nauki Konfucjusza, polegającej na przyznaniu ludziom szlachetnym prawa przewodzenia i zarządzania oraz na ustanowieniu obowiązku posłuszeństwa klas niższych, dodano wymóg, aby władcy byli sprawiedliwi. Nie zmieniło się jednak pojmowanie zarządzania w ujęciu funkcjonalnym. Dalej było to „prawo uniwersalne”, zaś interpretacja tego prawa była taka: „Niektórzy wysilają mózg, inni napinają mięśnie. Ci, którzy wysilają mózg, kontrolują ludzi, a ci, którzy napinają mięśnie są kontrolowani¹⁵.”

W przeciwieństwie do konfucjanistów Men-tzu i jego zwolennicy z pozycji „niższych” szczegółowo opracowali zasady „mądrego zarządzania”, których istotą jest wciąż ta sama konfucjańska maksyma „właściwy człowiek na właściwym miejscu”, ale pozbawiona arystokratycznej elitarności. Istotą tej filozofii jest teza, która głosi, że: „Ten, kto jest w stanie rządzić krajem, jest wyznaczony do rządzenia krajem; ktoś, kto może być kierownikiem departamentu, zostaje wyznaczony na kierownika departamentu, który jest w stanie zarządzać wioską, zostaje mianowany starostą wioski¹⁶”. Według Konfucjusza tylko osoby wysokiego rodu są w stanie zarządzać, a zachowanie zwykłych ludzi jest regulowane wyłącznie przez kodeks posłuszeństwa. Natomiast dla szkoły Men-tzu decydującym kryterium nie jest czynnik urodzenia, ale osobiste zalety kandydata na stanowisko kierownicze¹⁷.

Z powyższego wynika, że zarządzanie ma swoje wielowiekowe korzenie i jako działalność praktyczna istniało od dawna. Jednak nauka, która rozwiązuje problemy w tym zakresie pojawiła się stosunkowo niedawno, bo dopiero na przełomie XIX i XX wieku. Za prekursorów nauk o zarządzaniu można uznać: przemysłowca Roberta Owena i ekonomistę Adama Smitha. Jednak największy wkład w rozwój tej dziedziny miała rewolucja przemysłowa, ponieważ w tym czasie powstało wiele przedsiębiorstw przemysłowych, które musiały zarządzać i organizować pracę, a dotychczas stosowane metody były niewystarczające. W związku z tym trzeba było stworzyć nowe metody i narzędzia zarządzania, które przyczyniły się do globalnego rozwoju metod organizacji pracy¹⁸.

Pomimo ogromnego znaczenia rewolucyjnych zmian, rozwój zarządzania jest w zasadzie procesem ewolucyjnym, charakteryzującym się ciągłością i orientacją na cele, strategię i zadania organizacji. Dlatego w przypadku, gdy zmieniają się cele i strategia danej

¹⁵ Men-tzu, *Starożytna...*, op. cit., s. 238.

¹⁶ *Ibidem*, s. 182.

¹⁷ *Ibidem*, s. 66.

¹⁸ Encyklopedia Zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie>, (data odczytu 25.11.2017).



organizacji zmieniają się również konkretne zadania, które ma zrealizować, w konsekwencji zaś zmienia się organizacja oraz metody zarządzania. Ważne jest także to, że zarządzanie wymaga stałej aktualizacji. Historyczna periodyzacja zarządzania pokazuje zależność jego rozwoju od warunków zewnętrznych, a przede wszystkim od historycznego etapu rozwoju społeczeństwa i z tego wynika konieczność rozważenia ewolucji teorii i praktyki zarządzania i perspektyw jego rozwoju¹⁹.

Pomimo pewnej różnorodności szkół i kierunków zarządzania można wyróżnić trzy podstawowe podejścia:

1. Klasyczna szkoła zarządzania, która składa się z dwóch kierunków:
 - naukowe zarządzanie,
 - zarządzanie administracyjne.
2. Szkoła zachowań ludzkich (behawioralne podejście do zarządzania).
3. Szkoła systemowo – ilościowa.

Pojawienie się szkoły naukowego zarządzania związane jest przede wszystkim z teoretycznym i praktycznym systemem zarządzania Fredericka Taylora (1856-1915), który jest jego założycielem. Używając analogii można powiedzieć, że tak, jak teoria Adama Smitha dała początek wszystkim gałęziom ekonomii politycznej, tak samo system Fredericka Taylora stał się punktem wyjścia dla wszystkich późniejszych szkół i kierunków zarządzania. Taylor, jako inżynier – praktyk i menedżer, opracował system naukowego zarządzania, który miał prowadzić do zwiększenia efektywności i wydajności siły roboczej. W założeniu szkoły zarządzania naukowego pomogli mu również Frank i Lillian Gilbreth, Henry Gantt i inni. Twórcy szkoły naukowego zarządzania wychodzili z założenia, że dzięki obserwacjom, pomiarom, logice i analizie możliwe jest usprawnienie większości ręcznych operacji pracy, a przez to osiągnięcie bardziej efektywnego ich wykonania. Utworzenie szkoły naukowego zarządzania opierało się przy tym na trzech głównych punktach, które stanowiły wytyczne dla rozwoju zarządzania:

1. Racjonalna organizacja pracy.
2. Opracowanie formalnej struktury organizacji.
3. Ustalenie zasad współpracy między kierownikiem a pracownikiem, tj. rozróżnienie funkcji wykonawczych i kierowniczych²⁰.

¹⁹ Management, podręcznik elektroniczny, pod red. W. Podlesny, http://de.ifmo.ru/bk_netra/page.php?dir=2&tutindex=3&index=1&layer=2, (data odczytu 01.12.2017).

²⁰ Ibidem.



W przeciwieństwie do naukowego zarządzania, które zajmuje się pracą poszczególnych pracowników drugi kierunek zarządzania, czyli zarządzanie administracyjne koncentruje się na organizacji jako całości. Rozwój szkoły administracyjnej szedł w dwóch kierunkach: racjonalizacja produkcji i badanie problemów zarządzania. Celem tej szkoły było stworzenie uniwersalnych zasad zarządzania, których realizacja musi prowadzić do sukcesu. Założycielami i twórcami kierunku administracyjnego w zarządzaniu byli Henri Fayol (1841-1925), Lyndall Urwick (1891-1983), Max Weber (1864-1920), Henry Ford (1863-1947), Chester Barnard (1886-1961)²¹.

Za założyciela kierunku administracyjnego można uznać francuskiego inżyniera Henri Fayola, który wniósł ogromny wkład w naukę zarządzania. Nie bez powodu Amerykanie nazywają Fayola ojcem zarządzania. Opracował on ogólne podejście do analizy działalności administracji i sformułował niektóre zasady zarządzania. Jednak Fayol uważał, że liczba zasad zarządzania jest nieograniczona i zmiana stanu rzeczy może pociągać za sobą zmianę przepisów. Jako przedsiębiorca, organizator, naukowiec, Fayol był pierwszym badaczem, który sklasyfikował proces zarządzania zgodnie z jego cechami funkcjonalnymi (ze względu na jego funkcje), takimi jak: planowanie, organizowanie, koordynowanie, przewodzenie i kontrolowanie. Głównym wkładem Fayola w teorię zarządzania było to, że zarządzanie było traktowane przez niego jako uniwersalny proces składający się z kilku wzajemnie powiązanych funkcji. Klasyczna szkoła zarządzania dała podstawy do dalszego rozwoju teorii zarządzania. Dzięki niej zarządzanie zaczęło być traktowane jako przedmiot badań naukowych.

W połowie XX wieku klasyczna szkoła zarządzania została zastąpiona przez szkołę stosunków międzyludzkich. Głównymi przedstawicielami tej szkoły byli: Elton Mayo, Abraham Maslow i Douglas McGregor. Jednym z pierwszych zwolenników szkoły stosunków międzyludzkich był amerykański psycholog Elton Mayo (1880-1949). Mayo stwierdził, że takie czynniki, jak: wyraźnie zaprojektowane elementy (operacje) pracy i dobrze działający system wynagrodzeń nie zawsze prowadziły do zwiększenia wydajności pracy, a tak uważali przedstawiciele szkoły naukowego zarządzania. Siły powstające w trakcie interakcji między ludźmi często zaś przekraczały siły kierownika. Zauważono także, że czasami pracownicy bardziej reagowali na presję ze strony kolegów w grupie, niż na życzenie kierownictwa i bodźce pieniężne²².

²¹ Management, op. cit., (data odczytu 03.12.2017).

²² Ibidem.



Późniejsze badania przeprowadzone przez Abrahama Masłowa i innych psychologów wykazały, że ludzie są motywowani przez różne potrzeby, które mogą być tylko częściowo i pośrednio spełnione za pomocą pieniędzy. Abraham Maslow (1908-1970) opracował teorię potrzeb, znaną jako „piramida potrzeb”. Według Masłowa człowiek ma złożoną hierarchię pewnych potrzeb i w związku z tym kierownictwo musi zarządzać personelem z uwzględnieniem zidentyfikowanych potrzeb pracowników i wykorzystywać odpowiednie metody motywowania. Do autorów, którzy przyczynili się do rozwoju tego kierunku należy również i Douglas McGregor (1906–1964), który opracował teorię X i Y. Teorii X odpowiadają poglądy naukowego zarządzania. Natomiast teoria Y wywodzi się z przesłanek przyjmowanych przez zwolenników kierunku stosunków międzyludzkich. Według McGregora dla menedżerów bardziej odpowiednią filozofią jest teoria Y²³.

Teoretycy szkoły stosunków międzyludzkich wychodzili z założenia, że jeśli kierownictwo dba o swoich pracowników, to wzrasta poziom zadowolenia tych drugich, co naturalnie prowadzi do wzrostu produktywności. Celem zwolenników tej szkoły była próba zarządzania poprzez wpływanie na system społeczno – psychologicznych czynników. Szkoła stosunków międzyludzkich rozważa każdą organizację jako system społeczny, wychodząc z założenia, że menedżer wykonuje dwie funkcje: ekonomiczną i społeczną. Pierwsza ma na celu osiągnięcie celów organizacji, druga – tworzenie stowarzyszeń pracowniczych i grup, skutecznie działających razem²⁴.

Obecnie teoretycy zarządzania uważają jednak, że wiele twierdzeń zwolenników szkoły stosunków międzyludzkich ma uproszczony charakter i niedokładnie opisuje zachowania ludzi w procesie pracy. Współczesne spojrzenie na behawioralne podejście do zarządzania czerpie z różnych dziedzin nauki – z psychologii, socjologii, antropologii, ekonomii i medycyny. Wynika stąd, że ze strony stosunków międzyludzkich pojawia się kierunek koncentrujący się na zachowaniu organizacyjnym. Przedstawiciele tego kierunku przyjmują całościowe spojrzenie na zachowanie, odnosząc je do procesów indywidualnych, grupowych i organizacyjnych. Procesy te są istotnymi elementami współczesnej teorii zarządzania²⁵

Ostatnia ze szkół zarządzania – szkoła systemowo – ilościowa (czasami nazywana też matematyczną) powstała na początku lat 40. XX wieku, czyli jeszcze w czasie II wojny

²³ R. Griffin, Podstawy zarządzania..., op. cit., s. 47.

²⁴ Management, op. cit., (data odczytu 09.12.2017).

²⁵ S. L. Rynes, Ch. Q. Trank, Behavioral Science in the Business School Curriculum: Teaching in a Changing Institutional Environment, [w:] Academy of Management Review, nr4/1999, s. 808–824; cyt. za: R. Griffin, Podstawy zarządzania..., op. cit., s. 68.



światowej. W tym czasie w Anglii oraz w Stanach Zjednoczonych powołano zespoły, których zadaniem było pomaganie armii w bardziej wydajnym i skutecznym wykorzystywaniu jej zasobów. Zespoły te, wykorzystując analizę matematyczną i inne matematyczne podejścia do zarządzania, zastosowały je do rozwiązania logistycznych problemów prowadzenia wojny (np. rozmieszczenia wojsk, sprzętu, itd.). Po wojnie metod ilościowych zaczęto używać do zarządzania organizacjami cywilnymi²⁶.

Podjęcie ilościowe koncentruje się na zastosowaniu modeli i procesów matematycznych do sytuacji kierowniczych. Opracowanie skomplikowanych metod ilościowych służy jako pomoc w podejmowaniu decyzji. W istocie szkoła wykorzystuje metody ilościowe do rozwiązywania problemów menedżerskich i produkcyjnych. Skupia swoją uwagę na podejmowaniu decyzji, efektywności ekonomicznej, formalnych modelach matematycznych. W ramach tej szkoły następuje systemowe podejście do problemów zarządzania na podstawie analizy systemowej²⁷.

W książce „Podstawy zarządzania organizacjami” R. W. Griffin zadaje pytanie, czy zarządzanie jest wiedzą, czy sztuką? Odpowiadając na niego konkluduje, że w istocie skuteczne zarządzanie jest połączeniem wiedzy i sztuki, tzn. racjonalnego obiektywizmu i rozeznania intuicyjnego. W rozwiązywaniu wielu problemów organizacje mogą i powinny stosować wiedzę i naukowe podejście do podejmowania właściwych decyzji. Do wielu problemów należy podchodzić pragmatycznie, racjonalnie, obiektywnie i systematycznie, używać ilościowych modeli i metod podejmowania decyzji. Jest to szczególnie słusznie w rozwiązywaniu rutynowych i stosunkowo prostych problemów. Jednak, jakby się nie starali menedżerowie stosować w swojej działalności wyłącznie wiedzę, często muszą podejmować decyzje i rozwiązywać problemy, opierając się na swoim doświadczeniu, intuicji i osobistych poglądach na stan rzeczy. Muszą więc łączyć element intuicji i osobistego rozeznania z nieubłaganymi danymi i obiektywnymi faktami²⁸. To jest cała filozofia oraz istota zarządzania. W tabeli 1 na następnej stronie zawarto informacje na temat wkładu poszczególnych szkół w teorię zarządzania.

²⁶ R. Griffin, Podstawy zarządzania..., op. cit., s. 48.

²⁷ Tamże, s. 52.

²⁸ Tamże, s. 22.



Tab.1. Wkład różnych szkół w teorię zarządzania

Szkoła naukowego zarządzania
<ol style="list-style-type: none">1. Wykorzystanie analizy naukowej w celu określenia najlepszych sposobów wykonania zadania.2. Dobór pracowników, którzy najlepiej nadają się do wykonywania zadań i zapewnienie ich szkoleń.3. Zapewnienie pracowników zasobami niezbędnymi do efektywnego wykonywania ich zadań.4. Systematyczne i właściwe wykorzystanie materialnych zachęt w celu zwiększenia wydajności pracy.5. Rozróżnienie funkcji wykonawczych i kierowniczych.
Szkoła zarządzania administracyjnego
<ol style="list-style-type: none">1. Opracowanie zasad zarządzania.2. Opis funkcji zarządzania.3. Systematyczne podejście do zarządzania całą organizacją.
Szkoła zachowań ludzkich (podejście behawioralne)
<ol style="list-style-type: none">1. Zastosowanie metod zarządzania relacjami interpersonalnymi w celu zwiększenia poziomu satysfakcji pracowników i produktywności.2. Zastosowanie nauk o zachowaniach ludzkich do tworzenia i zarządzania organizacją w taki sposób, aby każdy pracownik mógł być w pełni wykorzystany zgodnie z jego potencjałem.
Szkoła ilościowa
<ol style="list-style-type: none">1. Lepsze zrozumienie złożonych problemów zarządzania dzięki opracowaniu i zastosowaniu modeli.2. Rozwój metod ilościowych w pomoc menedżerom podejmującym decyzje w trudnych sytuacjach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: http://de.ifmo.ru/bk_netra/page.php?tutindex=3&index=5, (data odczytu 21.12.2017).

1.2. Funkcje, zasady i metody zarządzania firmą

Kiedy mówimy, że dana organizacja funkcjonuje, mamy na myśli to, że w jej ramach ludzie wykonują określone czynności. Większość ludzi planuje swoje działania na dzień, miesiąc, rok, itd., a następnie organizuje zasoby, które będą potrzebne do realizacji ich planu. Idąc dalej, porównujemy to, co zostało zrobione z wcześniej postawionymi celami i zadaniami. Taka codzienna praca obejmuje szereg funkcji kierowniczych, które tworzą rodzaj cyklu. Zarządzanie odbywa się przez wykonywanie wszystkich jego etapów. Tak więc zarządzanie należy traktować jako proces cykliczny, składający się z określonych rodzajów czynności kierowniczych, zwanych funkcjami zarządzania. Funkcje te są „szczególnym rodzajem działalności kierowniczej, która jest prowadzona za pomocą specjalnych metod i sposobów”²⁹.

²⁹ N. Kabuszkin, Zasady zarządzania, Nowoje znaniye, Moskwa 2009, s. 62.

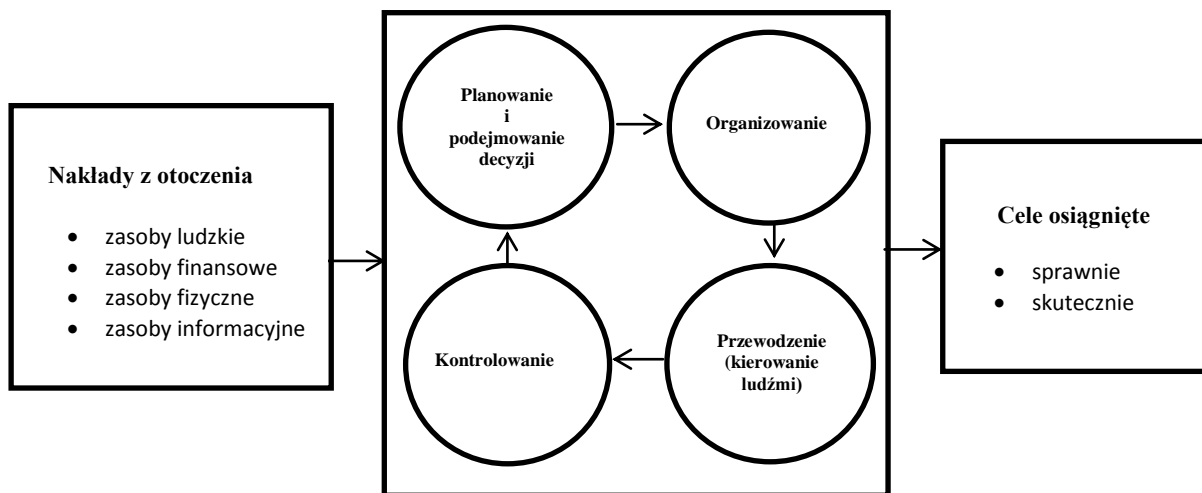


Uznaje się, iż pierwszą klasyfikację funkcji zarządzania sformułował Henri Fayol, w książce z 1909 roku „L'exposee des principes generaux d'administration”. Wyróżnił on 5 funkcji podstawowych:

- planowanie (ściśle powiązane z przewidywaniem),
- organizowanie (wszelkie czynności administracyjne),
- koordynowanie (zasobów i działań),
- przewodzenie (rozkazywanie, wydawanie poleceń, doprowadzanie do wykonania planu),
- kontrolowanie (np. wykonania planu).

Chociaż techniki zarządzania w czasie stale się zmieniają i udoskonalają, podstawowe funkcje pozostały praktycznie niezmienione. Obecnie jako funkcje zarządzania najczęściej wymieniane są planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie, co ilustruje rysunek 1.

Rys. 1. Funkcje zarządzania



Źródło: R. Griffin, Podstawy zarządzania..., op. cit., s. 8.

Pierwszą z funkcji zarządzania jest planowanie. Jest to funkcja związana z określeniem celów, zadań i działań organizacji w przyszłości, a także zasobów niezbędnych do osiągnięcia tych celów. Jest to jeden ze sposobów, w jaki kierownictwo zapewnia jednolity kierunek wysiłków wszystkich członków organizacji podejmowany dla osiągnięcia wspólnych celów. W literaturze obcojęzycznej można spotkać się z tezą głoszącą, że:

„Planowanie to uprzednio podjęte decyzje o tym, co robić, kiedy robić i kto będzie robić. Planowanie tworzy pomost między naszą obecną pozycją a tą, którą chcemy osiągnąć”³⁰.

Funkcja planowania polega przede wszystkim na przewidywaniu przyszłych warunków oraz wskazywaniu środków, za pomocą których mają być realizowane przyszłe cele i zadania. Celem planowania jest nie tyle wykazanie precyzji w przewidywaniu przyszłości, lecz dostrzeżenie tego, co musimy zrobić, żeby mieć przyszłość³¹. Planowanie jest pierwszym ogniwem w łańcuchu funkcji zarządzania. To podstawowa funkcja, która określa każdą następną funkcję. Można powiedzieć, że planowanie tworzy pewne ramy, w których mieszczą się wszystkie inne czynności kierownicze³².

Planowanie jest najważniejszą funkcją i niezbędną działalnością zarządczą w każdym przedsiębiorstwie, które koncentruje się na rozwoju i wzroście, a nie tylko na chwilowych korzyściach finansowych. Zatem planowanie jest sposobem, aby firma rozwijała się dynamicznie, konsekwentnie i bez zbędnych kosztów finansowych. Jest także podstawą do podejmowania decyzji zarządczych i stanowi działalność, która przewiduje ustalenie celów i zadań, określenie sposobów realizacji planów. Ponadto, planowanie zakłada uwzględnianie czynników otoczenia – zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego, które mają wpływ na warunki funkcjonowania organizacji. Na rysunku 2 na następnej stronie przedstawiono proces planowania w organizacji.

Powstały w ten sposób schemat odzwierciedla następujące podstawowe zasady planowania i podejmowania decyzji:

1. Proces planowania jest pierwszą podstawową funkcją zarządzania. Podejmowanie decyzji jest katalizatorem, który napędza proces planowania. Cele organizacji wynikają z decyzji podejmowanych przez różnych menedżerów. Podobnie, zadecydowanie o wyborze najlepszego planu osiągnięcia szczególnych celów oznacza również decyzję o przyjęciu takiego, a nie innego trybu działania.

2. Planowanie odbywa się w kontekście określonego otoczenia. Dlatego zrozumienie otoczenia ma kluczowe znaczenie w planowaniu. Proces planowania powinien być prowadzony z uwzględnieniem ekonomicznych, technologicznych, społecznych, politycznych i etycznych elementów otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa.

³⁰ H. Koontz, C. O'Donnell, Zarządzanie: analiza systemowa i sytuacyjna funkcji kierowniczych, Progress, Moskwa 1981, s. 64.

³¹ M. Dołhasz, J. Fudaliński, M. Kosała, H. Smutek, Podstawy zarządzania, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 49.

³² R. Griffin, Podstawy zarządzania..., op. cit., s. 192.



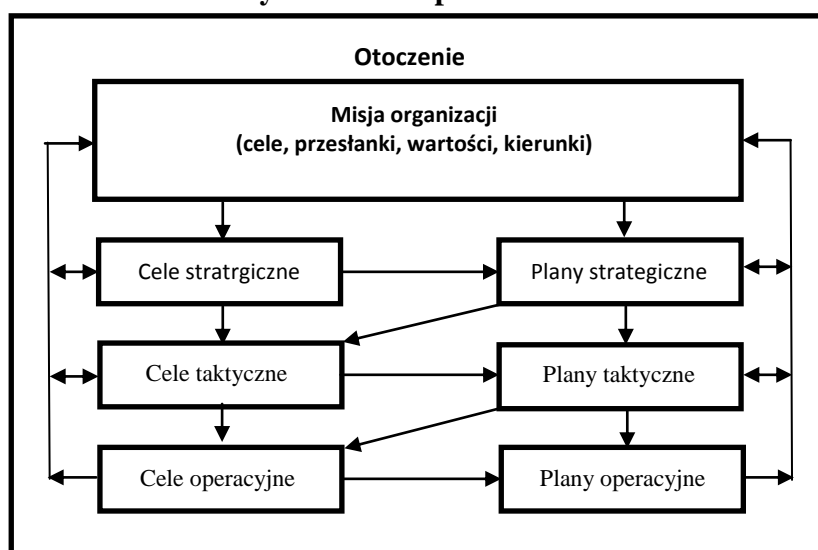
3. W oparciu o zrozumienie otoczenia menedżerowie muszą ustalić, jaka jest misja firmy. Misja określa cele, zasady, wartości, działania.

4. Na podstawie wybranej misji ustalane są równoległe cele i plany, a plany strategiczne wynikają bezpośrednio z misji.

5. Cele i plany strategiczne są głównymi elementami dla opracowania celów i planów taktycznych.

6. Cele i plany taktyczne określają cele i plany operacyjne³³.

Rys. 2. Proces planowania



Źródło: R.Griffin, Podstawy zarządzania..., op. cit., s. 191.

W zależności od celów organizacji, szczebla, dziedziny i ram czasowych można wyróżnić trzy podstawowe typy planowania: strategiczne, taktyczne i operacyjne. Plany strategiczne są opracowywane w celu realizacji celów strategicznych. Z reguły mają dłuższy horyzont czasowy. Opracowane są z myślą o długiej perspektywie. Plany te wchodzą w zakres kompetencji zarządu i najwyższego kierownictwa. Dotyczą obszaru działalności, strategii zarządzania, dystrybucji zasobów, przewagi konkurencyjnej, itd. Plany taktyczne nastawione są na osiągnięcie celów taktycznych. Służą one realizacji określonych części planu strategicznego. Plany taktyczne zwykle należą do kompetencji wyższego i średniego szczebla zarządzania, mają horyzont czasowy krótszy niż plany strategiczne i rozwiązują konkretne zadania. Natomiast plany operacyjne pomagają w realizacji planów taktycznych. Opracowywane są przez kadrę średniego i niższego szczebla kierowniczego. Koncentrują się

³³ R. Griffin, Podstawy zarządzania..., op. cit., s. 191.

na krótkim okresie. Każdy taki plan obejmuje dość wąski zestaw działań. W zależności od celów i horyzontu czasowego wyróżnia się też plany długoterminowe, średnioterminowe i krótkoterminowe³⁴.

Kolejna funkcja zarządzania to organizowanie. Plan zawsze uwzględnia etap tworzenia realnych warunków do osiągnięcia zaplanowanych celów. Organizowanie, jako funkcja zarządzania, zapewnia uporządkowanie technicznych, ekonomicznych, społecznych, psychologicznych i prawnych aspektów działalności każdej organizacji. Ma ono na celu koordynację działań menedżera i wykonawców. Jeśli funkcja planowania odpowiada na pytanie co? (co musimy zaplanować? co zrobić? co przewidzieć? itp.), to funkcja organizowania odpowiada na pytania kto? i jak?, czyli kto i jak będzie realizować plan organizacji³⁵?

Zarządzanie relacjami w każdym przedsiębiorstwie należy prowadzić poprzez działania organizacyjne, tj. poprzez dystrybucję i integrację zadań i kompetencji. Funkcja organizowania zawiera działania i metody zarządcze, które sprzyjają usprawnieniu wspólnych działań ludzi, zjednoczeniu wszystkich pracowników organizacji w celu osiągnięcia planów oraz wyznaczeniu roli i odpowiedzialności każdego z nich.

Proces organizowania scala pracę i tworzy jednostki organizacyjne na podstawie wielkości przedsiębiorstwa, jego celów, technologii i personelu. Literatura wyróżnia dwa główne aspekty procesu organizacji:

1. Podział organizacji na jednostki, zgodnie z celami i strategiami firmy (tworzenie struktury organizacyjnej firmy).
2. Podział uprawnień i odpowiedzialności między pracownikami organizacji (delegowanie)³⁶.

Proces organizacyjny nie można zrozumieć bez zrozumienia delegowania uprawnień i odpowiedzialności. Delegowanie to podział zadań i przeniesienie uprawnień na pracownika, który w ten sposób przyjmuje odpowiedzialność za ich realizację. Za pomocą delegowania kierownictwo dzieli wśród pracowników szereg zadań, które należy wykonać, aby osiągnąć cele całej organizacji. Proces ten promuje rozwój profesjonalnych, myślących i aktywnie

³⁴ R. Griffin, Podstawy zarządzania..., op. cit., s. 197.

³⁵ N. Kabuszkina, Zasady zarządzania..., op. cit., s. 68.

³⁶ Podstawowe funkcje zarządzania, <http://works.doklad.ru/view/jG2WbsaUytU/3.html>, (data odczytu 18.12.2017).



działających menedżerów, przekształcając ich z podwładnych w samodzielnych kierowników³⁷.

Struktura organizacyjna firmy oznacza jej podział na poszczególne jednostki z różnymi funkcjami i wzajemnymi relacjami między nimi. Główne zadania struktury organizacyjnej to:

- ustalenie właściwych relacji pomiędzy poszczególnymi jednostkami, co jest związane z określeniem ich celów i warunków pracy;
- podział odpowiedzialności między menedżerów;
- wybór konkretnych schematów zarządzania i kolejności procedur w procesie podejmowaniu decyzji;
- skuteczna organizacja przepływu informacji;
- wybór odpowiednich metod i środków technicznych³⁸.

Struktura organizacyjna firmy jest stale zmieniana, doskonała zgodnie ze zmieniającymi się realiami. Dlatego struktury organizacyjne charakteryzują się dużą różnorodnością i są określane przez wiele obiektywnych czynników i warunków. Najważniejsze z nich to: wielkość firmy, sfera działalności przedsiębiorstwa (produkcja towarów, usług, kupno – sprzedaż), charakter produkcji (masowy, seryjny, pojedynczy), skala, zakres działalności firmy (rynek lokalny, krajowy, zewnętrzny), kwalifikacja pracowników i wiele innych³⁹.

Trzecią z funkcji zarządzania jest przewodzenie. Jako funkcja zarządzania przewodzenie to celowy proces wywierania wpływu na kolektywy (podwładnych) w celu wykonywania określonych zadań. Przewodzenie polega na zarządzaniu ludźmi, zapewniającym efektywność przedsiębiorstwa oraz jego jednostek organizacyjnych. Przewodzenie jest skierowane do konkretnych osób, zjednoczonych w zespołach. Menedżer to stanowisko i zawód. Pojęcie „menedżer” jest często używane w odniesieniu do różnych stanowisk. Dyrektor generalny firmy, zastępca dyrektora przedsiębiorstwa, kierownik ds. zakupów, główny księgowy, kierownik magazynu są stanowiskami, które różnią się pod względem hierarchii, ale wszystkie mogą być łączone z pojęciem „menedżer”. Menedżerowie to osoby kierujące odpowiednim kolektywem, koordynujące pracę całego aparatu

³⁷ Podstawowe funkcje zarządzania, <http://works.doklad.ru/view/jG2WbsaUytU/3.html>, (data odczytu 18.12.2017).

³⁸ Management. Kompleks edukacyjno-metodyczny, http://bgumanagement2009.narod.ru/theory/theory_09.html, (data odczytu 19.12.2017).

³⁹ Ibidem.



administracyjnego lub jego poszczególnych ogniw, a także kontrolujące i regulujące działania zespołu w realizacji zadań i osiągnięcia celów⁴⁰.

Obecnie uważa się, że menedżer powinien być przywódcą, tzn. umieć prowadzić pracowników do osiągnięcia celów i posiadać pewny zestaw cech przywódczych, czyli: wysokie kompetencje, autorytet formalny, akceptację podwładnych, wysoki poziom inteligencji emocjonalnej, a nawet pewną charyzmę. Skuteczny przywódca powinien być zaangażowany w funkcjonowanie organizacji, doskonalić swoje kompetencje, wykazywać empatię wobec pracowników, być otwarty na pomysły innych, być kreatywny i elastycznie zmieniać sposób postępowania wraz ze zmieniającymi się uwarunkowaniami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Ważnymi kompetencjami menedżera są także te, które dotyczą umiejętności motywowania pracowników oraz kierowania konfliktem⁴¹.

Integralną częścią przewodzenia jest motywowanie. Zachowanie człowieka jest zawsze motywowane. Może on pracować pilnie, z entuzjazmem, ale może również uchylać się od pracy. Zachowanie osobowości może mieć także inne objawy. Stąd zawsze należy szukać motywu postępowania. Motywowanie to proces pobudzania siebie i innych do działania w celu osiągnięcia osobistych celów i celów organizacji, czyli to świadome nakłanianie ludzi do jakiegokolwiek działania. Menedżer codziennie spotyka się z problemem motywowania pracowników. Ważnym zadaniem motywowania jako ogólnej funkcji zarządzania, a w szczególności zarządzania personelem, jest zachęcanie pracowników do osiągnięcia osobistych celów poprzez cele organizacji. Osiągnięcie tych celów powinno iść w trzech głównych kierunkach:

1. Zwiększenie poziomu satysfakcji z pracy (aspekt społeczny motywacji). W tym przypadku maksymalizuje się aktywność zawodowa i oddanie pracy, optymalizuje się system materialnych zachęt, podnosi się status społeczny osobowości, kształtują się określone orientacje wartościowe.

2. Wzrost zainteresowania pracowników w osiągnięciu celów organizacji. W tym celu należy dążyć do następujących przejawów zaangażowania pracowników w działalności organizacji:

- świadomość celów organizacji;
- ocena swoich możliwości i miejsca w organizacji;

⁴⁰ Przewodzenie w zarządzaniu, <http://finlit.online/management-obschie-voproysi/rukovodstvo-menedjmente-24624.html>, (data odczytu 22.12.2017).

⁴¹ Funkcje zarządzania, Encyklopedia zarządzania, https://mfiles.pl/pl/index.php/Funkcje_zarz%C4%85dzania, (data odczytu 22.12.2017).



- rozwijanie poczucia przynależności do różnych aspektów działalności organizacji;
- osobista odpowiedzialność za wszystko, co dzieje się w organizacji.

W ten sposób przejawia się konsolidujący czynnik motywowania, czyli następuje zjednoczenie pracowników w kierunku osiągnięcia strategicznych celów organizacji, kształtuje się duch partnerstwa i jedności.

3. Rozwój potencjału twórczego pracowników. Chodzi o kształtowanie kreatywnego podejścia do pracy, o możliwość wyboru sposobów i narzędzi do osiągnięcia postawionego celu⁴².

Z pozycji menedżera motywacja jest umiejętnością stworzenia pracownikowi takich warunków, które zmusiłyby go do działań, których oczekuje od niego menedżer. Osoba, która uzyskała wiedzę i umiejętności w procesie szkolenia i osobistego doświadczenia, chce wykorzystać swoje umiejętności w pracy. Im bardziej mu się to uda, tym większy jest stopień jego zadowolenia z pracy. Pragnienie człowieka zrealizowania się w pracy jest naturalne. Jeśli zapewnić pracownikom taką możliwość, ich praca będzie bardziej wydajna, a motywacja do pracy wysoka. W ten sposób motywować pracowników oznacza dotykać ich ważnych interesów, dać im szansę na zrealizowanie się w pracy⁴³.

Ostatnią funkcją zarządzania jest kontrolowanie. W ujęciu ogólnym kontrolowanie można zdefiniować jako proces mierzenia i porównywania faktycznie osiągniętych wyników z zaplanowanymi. Wszystkie systemy kontroli opierają się na idei sprzężenia zwrotnego, porównując rzeczywiste osiągnięcia z danymi wg prognozy (planu). W rezultacie organizacja może ocenić wyniki pod względem stopnia osiągnięcia zamierzonych celów i ustalić odchylenia, co pozwala albo poprawić błędy, albo wzmocnić działanie, jeśli wynik jest pozytywny⁴⁴.

R. W. Griffin twierdzi, że: „Kontrola, jak ster statku, utrzymuje ruch organizacji we właściwym kierunku. Podobnie, jak ster, kontrola wyposaża organizację w mechanizm korygowania kursu, jeżeli faktyczne wyniki wychyła się poza możliwe do przyjęcia granice”⁴⁵. Jednocześnie wymienia cztery główne cele kontroli, podkreślając, że kontrola pomaga organizacji:

- przystosowywać się do zmian w otoczeniu,
- ograniczać kumulowanie się błędów,
- radzić sobie ze złożonością organizacji,

⁴² N. Kabuszkin, *Zasady zarządzania...*, op. cit., s. 68.

⁴³ Tamże, s. 70.

⁴⁴ Tamże, s. 78.

⁴⁵ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, op. cit., s. 660.



- minimalizować koszty.

Kontrolę można też sklasyfikować z punktu widzenia zasobów organizacji jako:

1. Kontrolę zasobów rzeczowych, która obejmuje zarządzanie zapasami, kontrolę wyposażenia i sprzętu, kontrolę jakości produktów.

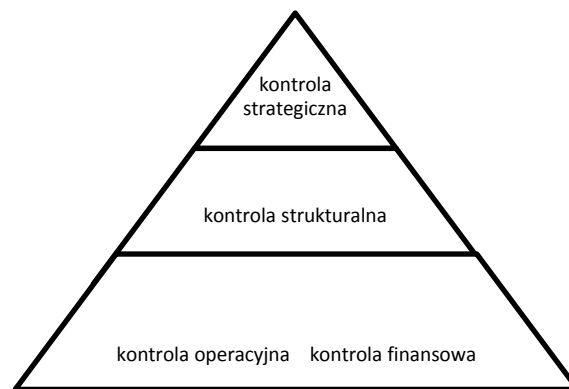
2. Kontrolę zasobów ludzkich, która dotyczy działań związanych z organizacją miejsc pracy, rekrutacją pracowników, systemem szkoleń, oceną wyników pracy, wynagrodzeniami itp.

3. Kontrolę zasobów informacyjnych, zawierającą analizę otoczenia, public relations, analizę i kontrolę prognoz sprzedaży, działań marketingowych, sporządzanie harmonogramów produkcji.

4. Kontrolę finansową, która jest odpowiedzialna za regulowanie rachunków, zarządzanie zadłużeniem organizacji, kontrolę kosztów, zapewnienie dyspozycyjności zasobów gotówki do pokrycia swoich zobowiązań, itp.⁴⁶.

Każda kontrola powinna być prowadzona na wszystkich poziomach organizacji. W zależności od poziomu kontrola dzieli się na: kontrolę operacyjną i kontrolę finansową, kontrolę strukturalną oraz kontrolę strategiczną. Poszczególne szczeble tak rozumianej kontroli przedstawia rysunek 3.

Rys. 3. Szczeble kontroli



Źródło: R. W. Griffin, Podstawy zarządzania..., op. cit., s. 663.

System skutecznej kontroli, niezależnie od rodzaju zasobów i szczebla, składa się z wzajemnie powiązanych etapów, którymi są:

- ustalenie norm,
- pomiar wyników,

⁴⁶ R. W. Griffin, Podstawy zarządzania..., op. cit., s. 663.

- porównanie wyników z normami,
- ocena wyników działania i, w konsekwencji, odpowiednia reakcja w zależności od tych wyników⁴⁷.

Efektywny system kontroli wyróżnia się takimi cechami, jak:

- związek z planowaniem – integracja ta przejawia się przede wszystkim w uwzględnianiu wyników kontroli podczas planowania;
- elastyczność – system kontroli musi być na tyle elastyczny, aby był w stanie szybko i skutecznie reagować na zachodzące zmiany;
- dokładność – cecha ta opiera się na konieczności stosowania możliwie dokładnej i pewnej informacji;
- terminowość – ta cecha określa systemowy charakter kontroli. Niektóre obiekty kontroli nie wymagają zbyt częstej kontroli. Inne, mniej stabilne i bardziej niepewne, potrzebują krótszego terminu dokonywania kontroli;
- obiektywizm – zgodnie z tą cechą system kontroli powinien w miarę możliwości dostarczać maksymalnie obiektywnych informacji⁴⁸.

Jeżeli chodzi o zasady zarządzania firmą, to najogólniej można je przedstawić jako podstawowe idee, prawa i reguły postępowania menedżerów w zakresie realizacji funkcji kierowniczych. Istnieje kilka podejść do klasyfikacji zasad zarządzania. Najszerszą interpretację podają H. Koontz i C. O'Donnell w książce: „Zarządzanie: analiza systemowa i sytuacyjna funkcji kierowniczych”. Autorzy rozważają przy tym dziesięć zasad dotyczących planowania, piętnaście – organizacji, dziesięć – motywacji i czternaście – kontroli⁴⁹.

Zasady racjonalnego zarządzania zostały po raz pierwszy sformułowane w 1912 roku przez G. Emersona w książce „Dwanaście zasad wydajności”. Natomiast założyciel nauk o zarządzaniu H. Fayol określa czternaście zasad, którymi powinni kierować się menedżerowie. Są nimi:

1. Podział pracy – większa i lepsza produkcja dzięki specjalizacji czynności i rozgraniczeniu funkcji.
2. Autorytet – władza oparta na akceptacji przez tych, którzy tej władzy podlegają.
3. Dyscyplina – posłuszeństwo, pracowitość itd. przestrzegane w stosunkach między przedsiębiorcą a pracownikami.

⁴⁷ R. W. Griffin, Podstawy zarządzania..., op. cit., s. 665.

⁴⁸ Tamże, s. 680-681.

⁴⁹ Jae Taik Kim, Administracja publiczna. Słownik referencyjny (na podstawie materiałów „International Encyclopedia of Public Politic and Administration”), Wydawnictwo Petropolis, 2000, http://dps.smrtlc.ru/Int_Encycl/Man_princ_of.htm, (data odczytu 03.01.2018).



4. Jedność rozkazodawstwa – każdy pracownik powinien mieć tylko jednego przełożonego, od którego otrzymuje polecenia i któremu relacjonuje wykonanie poleceń.
5. Jednolitość kierownictwa – w każdym zespole (organizacji) powinien być jeden szef i jeden plan realizowany przez wszystkich.
6. Podporządkowanie interesu osobistego interesowi ogółu – z zastrzeżeniem, że najlepiej godzić te dwa interesy.
7. Wynagrodzenie – sprawiedliwe, nagradzające pracownika i motywujące go do dalszej pracy; zadowolające zarówno z punktu widzenia pracownika, jak i pracodawcy.
8. Centralizacja – może być określana jako stan lub proces.
9. Hierarchia – przełożeni i podwładni. Linie władzy w organizacji przebiegają od naczelnego kierownictwa do najniższego szczebla w instytucji.
10. Ład – zapewnienie właściwego miejsca dla każdej rzeczy i człowieka w organizacji.
11. Odpowiednie traktowanie pracowników – kierownicy powinni odnosić się do podwładnych w sposób przychylny i sprawiedliwy.
12. Stabilizacja personelu – pracownicy mogą osiągnąć biegłość w wykonywaniu zadań.
13. Inicjatywa – przełożony powinien częściowo rezygnować ze swoich ambicji, aby jego podwładni mogli podejmować inicjatywę.
14. Zgranie personelu⁵⁰.

Prace Fayola, a także tych, którzy po nim pisali o planowaniu, organizacji i kontroli, głównie Jamesa D. Mooney, Alana C. Riley, Luthera Gulicka i Lyndalla Urwick, są w centrum współczesnej teorii zarządzania. Prace te połączone są dążeniem do stworzenia kodeksu uniwersalnych zasad, na podstawie których w każdym przypadku możliwe byłoby podejmowanie najlepszych decyzji dotyczących zarządzania. Pomimo czternastu wyraźnie sformułowanych zasad zarządzania H. Fayol zasugerował, że liczba ta jest nieograniczona. Można się z tym zgodzić, ponieważ każda reguła ma swoje miejsce wśród zasad zarządzania, przynajmniej na czas, gdy praktyka potwierdza jej skuteczność. Być może właśnie dlatego obecnie większość autorów prac dotyczących teorii zarządzania nie stara się oferować

⁵⁰ 14 zasad zarządzania, Wikipedia, https://pl.wikipedia.org/wiki/14_zasad_zarzadzania, (data odczytu 04.01.2018).



pewnego zestawu uniwersalnych zasad zarządzania. W powszechnie dostępnych podręcznikach zarządzania, na przykład amerykańskich autorów (M. H. Meskon, M. Albert, F. Hedouri) nie ma żadnej wzmianki ani wyjaśnienia zasad zarządzania.

Liczba i skład zasad zarządzania są głównie przedmiotem zainteresowania rosyjskich autorów. Na przykład N. I. Kabuszkin dzieli je na dwie grupy: zasady ogólne i szczególne. Ogólne zasady zarządzania obejmują zasady stosowalności, systemowości, wielofunkcyjności, integracji, orientacji na wartości. Z kolei zasady szczególne to: zasada optymalnej kombinacji centralizacji i decentralizacji zarządzania, przestrzeganie właściwej proporcji między hierarchią a kolegialnością, zasada naukowego uzasadnienia zarządzania, zasada łączenia praw, obowiązków i odpowiedzialności, itp. (w sumie jedenaście)⁵¹.

A. N. Cwietkow uważa, że dokładne badanie zasad, budowanie różnego rodzaju klasyfikacji i systemów zasad to przywilej zarządzania jako nauki. Natomiast w przypadku działalności praktycznej liczba zasad staje się minimalna i sprowadza się do następujących:

1. Zasada celowości – zarząd zakłada ustalenie konkretnego celu do zarządzanego obiektu. Menedżer prowadzi zarządzany obiekt do wyznaczonego celu.
2. Zasada uporządkowania hierarchicznego – podstawą hierarchii organizacyjnej jest mianowanie na stanowisko. Naturalna hierarchia powstaje na podstawie osobistych cech: siły, inteligencji, profesjonalizmu, itp. Wektor rozwoju tej zasady przebiega od hierarchii organizacyjnej do hierarchii naturalnej.
3. Naukowa zasadność i optymalność – zasada ta oznacza, że menedżer powinien znać i stosować w swojej działalności osiągnięcia nauk związanych z zarządzaniem (ekonomia, informatyka, psychologia, socjologia, itp.). Ponadto, menedżer powinien dążyć do maksymalizowania racjonalności działań i decyzji (oszczędność wszystkich rodzajów zasobów) i ich optymalizacji (maksymalizacja wyników i minimalizacja kosztów).
4. Zasada prawa do własnego interesu (w sensie zaspokojenia różnego rodzaju potrzeb) – elementy zarządzanego obiektu (systemu społecznego) mają prawo do swoich własnych interesów. Menedżer musi wziąć pod uwagę te interesy i dążyć do osiągnięcia harmonii między interesami organizacji jako całości a interesami jej uczestników.
5. Zasada innowacyjności – menedżer musi być świadomy konieczności i nieuchronności zmian, zarówno w otoczeniu, jak i w zarządzanym obiekcie oraz

⁵¹ N. Kabuszkin, Podstawy zarządzania..., op. cit., s. 90.



postrzegać te zmiany nie jako katastrofę, ale jako znak życia i rozwoju. Menedżer powinien dążyć do takiego samego podejścia do innowacji od swoich podwładnych.

6. Zasada racjonalnej korelacji kolegialności (w omawianiu problemów i sposobach ich rozwiązywania) i odpowiedzialności własnej menedżera (za podejmowanie decyzji i ich wdrażanie).
7. Zasada priorytetu samorealizacji – menedżer musi zachowywać się w taki sposób, aby podwładni mogli jak najlepiej ujawnić swoje umiejętności i skierować je do osiągnięcia celów organizacji⁵².

Z powyższego wynika, że tak naprawdę liczba zasad zarządzania jest nieograniczona i zależy od wielu czynników. Warto też przyznać, że próby sformułowania uniwersalnych zasad zarządzania również są nieskończone.

Innym, niemniej ważnym zagadnieniem związanym z tematyką zarządzania firmą jest to, które dotyczy metod zarządzania. Słowo „metoda” pochodzi od greckiego słowa „μέθοδος”(methodos), czyli „sposób badania lub poznania” i oznacza sposób osiągnięcia celu. W rzeczywistości metody zarządzania są sposobami wykonywania działalności zarządczej, wykorzystywanymi do ustalania i osiągnięcia celów organizacji. Rozwiązując to lub owo zadanie, metody służą do celów praktycznego zarządzania, oferując systemy zasad, reguł i technik, które pomagają organizacjom skutecznie funkcjonować i osiągać swoje cele⁵³.

Metody zarządzania to zasady i procedury, których wdrożenie i wykonanie pozwala menedżerom zapewnić harmonijny rozwój zarządzanego obiektu. Aby to osiągnąć, menedżerowie stosują kombinacje sposobów działalności zarządczej. Praktycznie niemożliwe jest wymienić wszystkie metody, tym bardziej, że zarządzanie stale się rozwija i opracowywane są nowe metody. W związku z wielością metod i technik A. N. Cwietkow (zresztą podobnie, jak większość rosyjskich i białoruskich autorów podręczników z zakresu zarządzania) pisze o celowości ich klasyfikacji. Tradycyjnie metody zarządzania są podzielone na trzy duże grupy:

- administracyjne;
- gospodarcze (ekonomiczne);
- społeczno – psychologiczne⁵⁴.

⁵² A. Cwietkow, Management, op. cit., s. 27.

⁵³ N. Kabuszkina, Podstawy zarządzania..., op. cit., s. 92.

⁵⁴ A. Cwietkow, Management, op. cit., s. 25.



Pierwsza grupa jest reprezentowana przez organizacyjno – administracyjne metody zarządzania, które są oparte na hierarchii i obejmują kilka rodzajów wpływu:

- administracyjny (rozkazy, rozporządzenia);
- organizacyjno – stabilizujący (regulacja, reglamentacja, racjonowanie, instruowanie);
- dyscyplinarny (system dyscyplinarnych wymagań i kar).

Drugą grupę stanowią ekonomiczne metody zarządzania, które obejmują przede wszystkim materialne wspieranie poszczególnych pracowników (nagrody, premie, pakiet socjalny, itp.), ale także strukturę jednostek organizacyjnych (różny stopień samodzielności ekonomicznej jednostki, budżetowanie, itp.). Natomiast trzecia grupa metod zarządzania, czyli metody społeczno – psychologiczne, oparta jest na ustalonym systemie wartości i kultury w organizacji. Metody socjopsychologiczne zakładają zarówno uznanie interesów pracownika jako osoby, jak i uznanie przez pracownika interesów organizacji oraz znaczenie jej celów. Głównym celem tych metod jest kształtowanie silnej kultury organizacyjnej, opartej na wartościach wspólnych dla wszystkich pracowników organizacji⁵⁵.

W. Szumowski dzieli metody zarządzania na trzy kategorie:

1. Koncepcja zarządzania – jest to najbardziej ogólna kategoria, stanowiąca system postulatów, założeń, podejść, mających na celu zwiększenie efektywności i skuteczności całej organizacji lub jej części. Do tej kategorii należą takie kompleksowe rozwiązania, jak: TQM, controlling, reengineering, lean management, itp.
2. Metoda zarządzania – to świadomy, systematyczny i powtarzający się sposób działania kierownictwa organizacji, ukierunkowany na osiągnięcie przez nią swoich celów. Przedstawiane w literaturze metody zarządzania to m.in.: zarządzanie przez cele, zarządzanie przez zadania (rezultaty), zarządzanie przez innowacje, zarządzanie przez partycypację, zarządzanie przez motywowanie, zarządzanie przez grupy autonomiczne, zarządzanie przez ryzyko, zarządzanie przez delegowanie uprawnień, zarządzanie przez wyjątki (odchylenia), zarządzanie przez konflikt, zarządzanie przez kryzysy, zarządzanie przez formalizację.
3. Technika zarządzania – to zestaw reguł, procedur i instrukcji, których należy przestrzegać w ramach określonych metod zarządzania. Technika w przeciwieństwie do metody jest bardziej szczegółowym sposobem działania.

⁵⁵ Ibidem, s. 26.



Wybrane techniki zarządzania dotyczą identyfikacji problemów, gromadzenia informacji, badania przyczyn, podejmowania decyzji, twórczego myślenia, projektowania i analizy organizacyjnej⁵⁶.

W zbiorze artykułów „Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce” różnych autorów pod redakcją M. Hopeja i Z. Krala, jako metody zarządzania przedstawiono: benchmarking, controlling, CRM, ERP, lean management, outsourcing, reengineering, strategiczną kartę wyników, TQM, zarządzanie procesowe, zarządzanie przez kompetencje i zarządzanie wiedzą. Jednak redaktorzy zbioru sugerują nie wdawać się w dociekania dotyczące różnic i podobieństw między takimi terminami, jak: metoda, technika, koncepcja, system czy podejście, bo wszystkie one są narzędziami w rękach menedżera, pomagającymi mu rozwiązywać problemy zarządzania⁵⁷.

1.3. Rola zarządzania w skutecznej działalności gospodarczej

Co oznacza efektywność zarządzania, gdzie jest granica między efektywnością a nieefektywnością? Jeśli to pytanie zostanie zadane ekonomistom, finansistom, menedżerom z departamentu, osobom z marketingu, kierownikom działu produkcji, otrzymamy zupełnie inne odpowiedzi. Każdy z nich widzi przedsiębiorstwo ze swojego punktu widzenia, swojego szczebla, swojego stanowiska. Ich pogląd może być poprawnym, ale ograniczony, nie tworzący pełnego obrazu. Aby objąć wzrokiem wszystkie aspekty działalności, trzeba analizować skuteczność zarządzania przedsiębiorstwem z „wysokości lotu”, czyli z poziomu ogólnego zarządzania przedsiębiorstwem.

Efektywność jest przedmiotem wielu dyskusji i analiz. Najczęściej pojęcie efektywności jest używane w finansowo – gospodarczym aspekcie zarządzania, które jest dyscypliną opierającą się na liczbach, wzorach, współczynnikach. W związku z tym ukształtował się pewien stereotyp i jeśli chodzi o efektywność zarządzania przedsiębiorstwem, to ludzie oczekują formuły z dokładnymi danymi, w której te dane są sumowane, mnożone, dzielone i odejmowane. W rezultacie musi pojawić się jakiś wskaźnik odzwierciedlający efektywność zarządzania. Za pomocą tej metody można mierzyć efektywność zarządzania (np. inwestycji, kapitału własnego, aktywów obrotowych), ale dla

⁵⁶ W. Szumowski, Metody i techniki zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania, http://www.podyplomowe.ue.wroc.pl/pliki/_c/6/metody_i_tekniki_zarzadzania.pdf, (data odczytu 08.01.2018).

⁵⁷ Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce, pod red. M. Hopeja i Z. Krala, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011, s. 5.



zrozumienia efektywności zarządzania przedsiębiorstwem w ogóle takie podejście jest nie do przyjęcia.

Rozważając ogólną efektywność zarządzania przedsiębiorstwem otrzymamy szereg wskaźników, z których jedne będą wyrażone w liczbach, inne w ocenach, twierdzeniach, poglądach i pojęciach werbalnych. Niemożliwe jest przedstawienie holistycznego obrazu efektywności zarządzania bez rozpatrzenia przedsiębiorstwa pod różnymi kątami:

1. Ogólna efektywność zarządzania przedsiębiorstwem, która składa się z efektywności zarządzania poszczególnymi podsystemami funkcjonalnymi – marketingiem, zasobami ludzkimi, zasobami finansowymi, produkcją czy logistyką, a także w dużej mierze zależy od tego, w jakim stopniu zarządzanie wszystkimi podsystemami zrównoważone jest na poziomie ogólnego, wyższego szczebla kierownictwa.
2. Efektywność zarządzania organizacją rozważana pod kątem strategicznym i operacyjno – taktycznym.
3. Efektywność zarządzania przedsiębiorstwem rozpatrywana w kontekście różnych systemów przedsiębiorstwa, np. systemu:
 - przyciągania zasobów;
 - wykorzystania zasobów organizacji;
 - koordynacji procesów biznesowych;
 - kontroli we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa;
 - ustalania i realizacji celów;
 - podejmowania decyzji;
 - motywacji pracowników;
 - delegowania uprawnień i podziału odpowiedzialności;
 - oceny działalności przedsiębiorstwa;
 - prognozowania;
 - szkolenia personelu.

Ponadto, efektywność zarządzania przedsiębiorstwem ma dwa ważne wymiary – ekonomiczny i wynikowy. Wynikowy wymiar efektywności informuje o tym, jak skutecznie firma sobie radzi wykonując zadania w zakresie zapewnienia zaplanowanej wielkości produkcji, sprzedaży i innych działań marketingowych. Natomiast wymiar ekonomiczny mówi nam o tym, jak kosztowny jest ten sposób osiągnięcia wyznaczonych celów.



Kolejny podział zarządzania obejmuje dwie kategorie, czyli:

1. Zarządzanie obiektowe – obiektami zarządzania są: proces, funkcja, informacja, a także osoba lub jednostka organizacyjna jako element procesu czy wykonawca czynności. Podejmowane działania organizacyjne to: przewidywanie, prognozowanie, analizowanie, planowanie, rozwiązywanie problemów, organizowanie (tworzenie, opracowywanie, wdrażanie), a także rozkazywanie, dawanie wskazówek, ustawianie zadań, koordynowanie i kontrolowanie. Zarządzanie obiektowe jest czasem nazywane administracyjnym.
2. Zarządzanie socjopsychologiczne – obiekty tego zarządzania to: zaangażowany w procesy organizacyjne człowiek (jako obiekt społeczny, będący osobowością emocjonalną i duchową, posiadający własne poglądy, wartości, zainteresowania) oraz grupa (jako społeczeństwo). Podejmowane działania to: motywowanie (inspirowanie, wzywanie, zachęcanie czy karanie), a także uczenie, rozwijanie, szkolenie, troszczenie się, wspieranie⁵⁸.

Tylko harmonijne połączenie tych dwóch składników w rezultacie otwiera drogę do skutecznego zarządzania. Kiedy wszystkie te czynniki zostaną zjednoczone w jeden system, uzyskamy wielowymiarowy model, w którym można prześledzić złożone sploty (kombinacje) związków przyczynowo – skutkowych⁵⁹.

Ocena efektywności zarządzania odbywa się na podstawie wielu parametrów. Dla różnych przedsiębiorstw ten zestaw parametrów prawie się nie zmienia, ale same parametry mają różne priorytety dla każdej organizacji. Zgodnie z zasadą Pareto 80% wysiłków i uwagi należy poświęcić 20% głównych podsystemów, funkcji, procesów biznesowych, które mają największy wpływ na wyniki działalności. Wyzwanie polega na tym, jak zidentyfikować te najważniejsze 20% i skoncentrować na nich wysiłki. Nie ma jednego, ewidentnego standardu, za pomocą którego każda organizacja może uzyskać jednoznaczną ocenę efektywności zarządzania. Można jednak z pewnością stwierdzić, że zarządzanie powinno być na tyle skuteczne, aby przedsiębiorstwo osiągało wyznaczone cele⁶⁰.

⁵⁸ I. Bondarenko, Efektywność zarządzania przedsiębiorstwem – kluczowe zadanie menedżera, [w:] Das Management, nr 5/2010, s. 10-12.

⁵⁹ Ibidem.

⁶⁰ Ibidem.



1.4. Dylematy związane z zarządzaniem firmą w warunkach kształtowania się gospodarki rynkowej na Białorusi

Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw (dalej: MŚP) jest bardzo ważny i istotny dla każdego państwa, a zatem również dla Białorusi z kilku powodów. Po pierwsze, MŚP są źródłem tworzenia nowych miejsc pracy. W warunkach stałej redukcji miejsc pracy w przedsiębiorstwach państwowych prywatny biznes może przyjąć uwolnioną siłę roboczą i zmniejszyć występowanie problemów społecznych na rynku pracy. Po drugie, rozwój MŚP jest ważnym kierunkiem strukturalnej restrukturyzacji gospodarki. Z jednej strony takie czynniki, jak: elastyczność, wysokie zdolności adaptacyjne, efektywność sprawiają, że MŚP są ważnym partnerem dla dużych przedsiębiorstw (na przykład poprzez umowy podwykonawstwa lub outsourcing). Z drugiej zaś strony rozwój małych i średnich przedsiębiorstw prowadzi do wzrostu sektora usług. Po trzecie, pomyślny rozwój MŚP jest ważnym źródłem dochodów dla budżetów lokalnych i krajowych, przy jednoczesnym zmniejszeniu kosztów utrzymania istniejącej, często nieefektywnej, struktury produkcji i zatrudnienia. Po czwarte, rozwój MSP przyczynia się do wzrostu realnych dochodów ludności, do kształtowania się klasy średniej, do wzrostu samozatrudnienia i ograniczenia odpływu wysoko wykwalifikowanych specjalistów za granicę (migracja zarobkowa)⁶¹.

W tym temacie klimat biznesowy na Białorusi jest często krytykowany przez ekspertów lokalnych i międzynarodowych jako niekorzystny i pod wieloma względami „przeregulowany” przez państwo. Problem białoruskiego biznesu tkwi w jego niewystarczającym rozwinięciu i słabości. Według różnych ocen sektor prywatny wytwarza jedynie 8-10% PKB i zapewnia zatrudnienie około 20% ludności. Liczby te są kilkakrotnie niższe niż w sąsiednich krajach, nie wspominając o najbardziej rozwiniętych gospodarkach rynkowych. Można jednak spotkać się z opinią, że pomimo wyjątkowo niesprzyjających warunków i stagnacji sektora prywatnego w ogóle, prywatne przedsiębiorstwa na Białorusi nie tylko przetrwają, ale wiele z nich będzie się rozwijać z powodzeniem⁶².

W 2007 roku zrealizowano na Białorusi dwa ciekawe projekty dotyczące rozwoju MSP: „Wspieranie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw na Białorusi poprzez poprawę klimatu przedsiębiorczości i wzmocnienia infrastruktury otoczenia biznesu” oraz „Wspieranie rozwoju małego biznesu na Białorusi i jego gotowości do rynkowych reform”. W ramach tych projektów Centrum badawcze IPM (Mińsk) i Centrum badań społeczno – ekonomicznych

⁶¹ P. Kozarzewski, E. Rakowa, w: Prywatny biznes na Białorusi: zewnętrzne i wewnętrzne czynniki rozwoju, pod red. P. Kozarzewskiego, E. Rakowej, SP. z o. o. „Newski prostor”, Sankt Petersburg 2007, s. 6.

⁶² Ibidem, s. 5.



CASE (Warszawa), przy wsparciu Ministerstwa Spraw Zagranicznych RP przeprowadziło badania, które potwierdziły, że w białoruskiej rzeczywistości nadal istnieje wiele przeszkód dla rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Praktycznie wszystkie MŚP, które brały udział w badaniu, w mniejszym lub większym stopniu odczuwają na sobie ogólny, negatywny wpływ istniejących w tym względzie barier⁶³. W tabeli 2 przedstawiono wyniki powyższych badań.

Tab. 2. Ocena złożoności niektórych problemów w dziedzinie regulacji działalności MŚP

Problem	Ocena złożoności problemu					Średni wynik
	1	2	3	4	5	
Problemy opodatkowania	2.8	24.1	29.6	24.1	19.4	3.3
Inspekcje i grzywny	2.8	21.4	35.7	21.0	19.0	3.3
Duży obieg dokumentów	7.9	21.4	29.0	22.6	19.0	3.2
Licencjonowanie	10.3	22.9	31.2	19.0	16.6	3.1
Uzyskiwanie pozwoleń	8.3	25.7	26.1	24.9	15.0	3.1
Regulacja cen	8.4	23.9	39.8	18.3	9.6	3.0
Rejestracja	10.4	27.9	29.5	19.1	13.1	3.0
Złożona sprawozdawczość statystyczna	7.1	28.2	36.5	20.6	7.5	2.9
Niedostateczna ochrona praw majątkowych i interesów prywatnego biznesu	11.6	28.0	33.2	15.2	12.0	2.9
Regulacja wynagrodzeń	14.2	27.3	33.6	19.0	5.9	2.8
Nierówne warunki prowadzenia działalności gospodarczej w porównaniu z sektorem publicznym	16.2	27.7	23.7	20.9	11.5	2.8
Brak dostępu (utrudniony dostęp) do zasobów finansowych	18.7	33.5	23.9	17.1	6.8	2.6
Ingerencja administracyjna centralnych organów kontrolnych	20.7	34.7	25.9	13.9	4.8	2.5
Ingerencja administracyjna władz lokalnych	18.7	33.9	25.5	17.9	4.0	2.5
Regulacja zatrudnienia	22.4	35.6	23.2	14.0	4.8	2.4
Brak dostępu (utrudniony dostęp) do mikrokredytów	25.6	31.6	23.2	14.0	5.6	2.4

Uwaga. Złożoność problemu w rankingu od 1 (to nie jest problem) do 5 (jest to bardzo poważny problem).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: „Prywatny biznes na Białorusi: zewnętrzne i wewnętrzne czynniki rozwoju”, pod red. P. Kozarzewskiego, E. Rakowej. – SP. z o. o. „Newski prostor”, Sankt Petersburg 2007, s. 8.

⁶³ P. Kozarzewski, E. Rakowa, w: Prywatny biznes ..., op. cit., s.11.



Na podstawie pięciostopniowej skali, gdzie liczba 1 oznacza, że „istniejące rozwiązania prawne w zakresie działalności MŚP nie są problemem”, a liczba 5, że „rozwiązania prawne są bardzo poważnym problemem”, średnia ocena respondentów odnośnie barier dla działalności przedsiębiorstwa wyniosła 2.9. Siedem z szesnastu problemów przedstawionych do oceny kierownicy MŚP ocenili jako najbardziej poważne i przyznali im przynajmniej 3 punkty. Są to problemy opodatkowania, inspekcje i grzywny, duży obieg dokumentów, uzyskiwanie pozwoleń i licencji oraz regulacja cen i rejestracja. Ponad 1/3 respondentów oceniła te problemy jako złożone i bardzo złożone. Co ważne, tylko od 3 do 10% ankietowanych oceniło bariery w zakresie działalności gospodarczej jako mało znaczące i przyznało im jeden punkt. Na uwagę zasługuje również to, że pozostałych 9 cech otoczenia biznesu zostało ocenione przez wielu przedsiębiorców jako „problematiczne”.

Analiza danych zawartych w tabeli ukazuje również to, że dla większości przedsiębiorców wszystkie wymienione przeszkody mają kompleksowy, wzajemnie powiązany charakter. Oznacza to, że przypadki, w których przedsiębiorstwo uczestniczące w badaniu negatywnie oceniało tylko niektóre obszary działalności regulacyjnej świadczą o tym, że problemy występujące w tych obszarach są dość rzadkie.

Opodatkowanie jest jednym z najbardziej aktualnych problemów dla sektora MŚP na Białorusi. To właśnie w podatkach zbiegają się oceny organizacji międzynarodowych, lokalnych ekspertów i ekonomistów, a także opinie samych przedsiębiorców. Dla większości przedsiębiorców problem opodatkowania nie sprowadza się do wysokich podatków (choć płacić jak najmniej podatków jest naturalnym dążeniem przedsiębiorców w każdym kraju) – respondenci najczęściej skarżą się również na nadmierną ilość podatków, opłat i składek, na niestabilność i niespójność prawa podatkowego czy złożoność (pracochłonność) obliczeń⁶⁴.

Dużym wyzwaniem dla biznesu jest monitorowanie i poprawna interpretacja wszystkich istniejących wymagań. Ponadto, ogromnym obciążeniem dla firmy staje się konieczność „przebrnięcia” przez niejasne i sprzeczne roszczenia podatkowe, co wymaga znacznych zasobów materialnych i niematerialnych. Tak więc przedsiębiorcy są zmuszeni zatrudniać całą armię księgowych, których liczba jest znacznie większa, niż jest to wymagane dla MSP w krajach sąsiednich. Praktycznie żadna, nawet najmniejsza firma nie może obejść się bez księgowego, pracującego na pełnym etacie⁶⁵.

⁶⁴ P. Kozarzewski, E. Rakowa, w: Prywatny biznes ..., op. cit., s.9.

⁶⁵ Tamże, s.10.



Inspekcje i grzywny są drugim (po opodatkowaniu) problemem dla przedsiębiorców w środowisku biznesowym Białorusi. W zakresie tego problemu można wyróżnić trzy grupy czynników:

- duża liczba inspekcji i wysokie kary;
- duże nakłady czasu i wysiłków, wymaganych dla każdej z różnorodnych inspekcji, które zawsze, z góry mają na celu poszukiwanie naruszeń i karanie;
- niekompetencja inspektorów i bezbronność osób poddanych inspekcji⁶⁶.

Władze wykonawcze i legislacyjne są świadome znaczenia poprawy środowiska dla funkcjonowania MŚP jako ważnego kierunku rozwoju kraju. Obecnie otoczenie instytucjonalne działalności przedsiębiorstw jest stale reformowane. Podstawowymi aktami prawnymi, które zawierają przepisy w tym zakresie są:

- ustawa Republiki Białoruś o wspieraniu małej i średniej przedsiębiorczości⁶⁷;
- ukaz Prezydenta Republiki Białoruś o niektórych krokach wspierania małej przedsiębiorczości przez państwo⁶⁸;
- dyrektywa o rozwoju inicjatywy przedsiębiorczej i stymulowaniu aktywności gospodarczej w Republice Białoruś⁶⁹;
- rozporządzenie Rady Ministrów o państwowym programie „Mała i średnia przedsiębiorczość w Republice Białoruś w latach 2016-2020”⁷⁰.

W rankingu Banku Światowego Doing Business w 2017 roku Białoruś zajmowała 38 pozycję pod względem łatwości prowadzenia biznesu (w 2016 roku była to 44 pozycja). Dla porównania w 2007 roku pod tym względem Białoruś zajęła 124 miejsce w rankingu⁷¹. Analiza sytuacji funkcjonowania MSP na rynku skłania mnie do wniosku, że takie znaczące przesunięcie jest wynikiem rozpoczętej jeszcze w 2009 roku polityki w zakresie uproszczenia

⁶⁶ P. Kozarzewski, E. Rakowa, Prywatny biznes na Białorusi..., op. cit., s. 11.

⁶⁷ Ustawa Republiki Białoruś z dnia 1 lipca 2010 r. Nr 148-3 o wspieraniu małej i średniej przedsiębiorczości, z późn. zm.; <http://pravo.by/document/?guid=3871&p0=H11000148>, (data odczytu 20.01.2018).

⁶⁸ Ukaz Prezydenta Republiki Białoruś z dnia 21 maja 2009 r. Nr 255 o niektórych krokach wspierania małej przedsiębiorczości przez państwo, z późn. zm.; <http://pravo.by/document/?guid=3871&p0=p30900255>, (data odczytu 20.01.2018).

⁶⁹ Dyrektywa z dnia 31 grudnia 2010 r. Nr 4 o rozwoju inicjatywy przedsiębiorczej i stymulowaniu aktywności gospodarczej w Republice Białoruś, http://president.gov.by/ru/official_documents_ru/view/direktiva-4-ot-31-dekabrja-2010-g-1400/, (data odczytu 22.01.2018).

⁷⁰ Rozporządzenie Rady Ministrów Republiki Białoruś z dnia 23 lutego 2016 r. Nr 149 o państwowym programie "Mała i średnia przedsiębiorczość w Republice Białoruś w latach 2016-2020", <http://www.economy.gov.by/ru/gosprog-ru/>, (data odczytu 22.01.2018).

⁷¹ Ranking Banku Światowego Doing Business, <http://www.doingbusiness.org/rankings>, (data odczytu 19.01.2018).



procedury rejestracji i prowadzenia działalności przedsiębiorstw na Białorusi. Zmniejszono czas potrzebny na zarejestrowanie firmy, liczbę procedur i koszt rejestracji. Jednak ten problem i wcześniej nie był największym problemem w prowadzeniu działalności gospodarczej. Co prawda, wymagało to upływu czasu i pewnych nakładów. Finałnym efektem tych działań jest rejestracja przedsiębiorstwa, jednak czy to koniec problemów? Ależ skąd, to dopiero początek. Niestety, jeżeli chodzi o problemy związane z działalnością MŚP na Białorusi, to w ciągu ostatnich dziesięciu lat żadne radykalne zmiany w tym względzie nie nastąpiły. W rzeczywistości wszystkie wyżej wymienione ustawy i dekrety nie działają. Świadczy o tym zarówno trwałe zmniejszenie ilości podmiotów MŚP, jak i uparta niechęć zagranicznych firm do inwestowania w białoruską gospodarkę.

Nową nadzieją białoruskiego biznesu jest kolejny dekret Prezydenta Republiki Białoruś o rozwoju przedsiębiorstwa⁷². Istotna część dekretu poświęcona jest zniesieniu wszelkich ograniczeń technicznych, które zostały wcześniej ustanowione przez państwo. Zapoznanie się z wymaganiami technicznymi, które mają być anulowane, pozwala zrozumieć niesamowitą wyobraźnię białoruskich urzędników w wymyślaniu dodatkowych reguł i ograniczeń dla białoruskiego biznesu. Przykładowo, urzędnicy określili, w jaki sposób kelner musi obliczać rachunki dla klientów, jaką marżę można ustalać na alkohol w restauracjach, a także uzgadniali treści reklamy zewnętrznej czy reklamy na pojazdach.

Dekret nr 7, anulując wcześniej ustalone ograniczenia, określa listę ogólnych wymagań państwa stawianych biznesowi w celu ochrony przeciwpożarowej, w zakresie ochrony środowiska, weterynarii, a także wymagań sanitarno – epidemiologicznych, dotyczących utrzymania i eksploatacji budynków, budowli, izolowanych pomieszczeń czy innych obiektów należących do podmiotów gospodarczych. Jednak liczba wymagań jest tak znacząca, że raczej chodzi o systematyzację listy wymagań technicznych państwa stawianych biznesowi, a nie o ich uproszczenie.

Rzeczywiste uproszczenie wymagań technicznych dla przedsiębiorstw dotyczy tylko 6 rodzajów działalności określonych w osobnym punkcie Dekretu nr 7. Dotyczy to handlu, gastronomii publicznej i sfery usług, a także organizowania i prowadzenia wystaw i targów, produkcji towarów, budownictwa, sektora transportu i reklamy. Istnieje przy tym kilka zmian, które mogą dotknąć praktycznie każdego przedsiębiorcę. Pierwsza to możliwość przewozu towarów i inne poruszanie się samochodem w celach służbowych bez wymagania list przewozowych. Po drugie, chodzi o możliwość rozmieszczenia reklamy zewnętrznej bez

⁷² Dekret Prezydenta Republiki Białoruś z dnia 23 listopada 2017 r. Nr 7 o rozwoju przedsiębiorstwa, http://president.gov.by/ru/official_documents_ru/view/dekret-7-ot-23-nojabrja-2017-g-17533/, (24.01.2018).



opracowania dokumentacji projektowej i uzgodnienia jej treści z władzami lokalnymi, co dotknie wszystkich potencjalnych reklamodawców.

Utworzono również listę 18 rodzajów działalności gospodarczej, które można przeprowadzić na podstawie deklaratywnej zasady, bez uzyskiwania dodatkowych zezwoleń i uzgodnień ze strony władz. Kolejną innowacją jest zniesienie obowiązku używania pieczęci firmowej, chyba że umowy międzynarodowe stanowią inaczej, a także lista 14 zmian, które zniosły wcześniej ustanowione ograniczenia lub ułatwiają funkcjonowanie przedsiębiorstw. W tym samym dekrete ogłoszono moratorium na podniesienie stawek podatkowych i wprowadzenie nowych podatków i ceł do 2020 roku. W dekrete nr 7 pojawiły się również zmiany w zakresie odpowiedzialności administracyjnej i karnej przedsiębiorców.

W jaki sposób te innowacje zostaną wdrożone w Kodeksie karnym i jak będą one egzekwowane w praktyce, czas pokaże. W tej chwili warto zauważyć, że można będzie uwierzyć w szczerą wiarę władz białoruskich odnośnie osłabienia odpowiedzialności administracyjnej i karnej przedsiębiorców jedynie w wypadku, jeśli wraz z ogłoszonymi zmianami państwo zmniejszy liczbę i listę organów kontrolujących i nadzorujących na Białorusi. Wydaje się, że zmniejszenie wydatków budżetowych z powodu optymalizacji ilości licznych kontrolerów gospodarcze państwa nie zaszkodzi.

Podsumowując powyższe informacje pragnę podnieść, że dekret nr 7 jest kolejną próbą władz mającą na celu rozwiązanie wszystkich problemów gospodarczych w państwie za pomocą jednego aktu normatywnego, który w tym przypadku znowu traktowany jest jako przysłowiowa „magiczna różdżka”, mająca natychmiast poprawić klimat biznesowy na Białorusi. Ocena sytuacji z 2010 roku, kiedy to podobną, „magiczną” rolę próbowała zagrać dyrektywa nr 4 skłania do wniosku, że jej postanowienia nie przyniosły zamierzonego efektu. Co więcej, obecne władze są nadal przekonane, że można poprawić sytuację gospodarczą w kraju bez przeprowadzenia kardynalnych reform dotyczących własności i gospodarki w ogóle, tylko poprzez prostą liberalizację techniczną, czyli uproszczenie lub systematyzację wymagań technicznych stawianych biznesowi. Rok 2018 pokaże, czy możliwe jest po wieloletnim okresie ograniczeń i naruszeń praw białoruskich przedsiębiorców odzyskanie zaufania biznesu do państwa bazując na postanowieniach tylko jednego aktu prawnego. Zatem miernikiem prawdziwej wartości dekretu nr 7 dla gospodarki Białorusi będzie aktywność biznesu i realne wyniki gospodarcze właśnie w tym roku.

Rozdział 2. Wybrane składniki zarządzania firmą

2.1. Zarządzanie zasobami finansowymi w przedsiębiorstwie

Wszystkie procesy ekonomiczne zachodzące w gospodarce rynkowej występują pod bezpośrednim lub pośrednim wpływem pieniędzy. Dotyczy to całej gospodarki (wymiar makroekonomiczny), jak i poszczególnych przedsiębiorstw i instytucji (wymiar mikroekonomiczny). Pieniężny charakter działalności gospodarczej jest szczególnie ważny dla przedsiębiorstw, gdyż pieniądze warunkują i określają ich istnienie. Już sama myśl o założeniu przedsiębiorstwa związana jest z myślą o kapitale niezbędnym do nabycia pewnych zasobów materialnych w celu rozpoczęcia działalności gospodarczej. Z kolei w trakcie swego funkcjonowania przedsiębiorstwo musi stale liczyć i porównywać otrzymane dochody pieniężne z poniesionymi kosztami. Pojęcie finansów firmy obejmuje przy tym zjawiska i procesy finansowe zachodzące w przedsiębiorstwie⁷³.

Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa to praca menedżera finansowego, który planuje, organizuje i kontroluje wszystkie operacje firmy, analizuje zmiany w strukturze i wielkości funduszy środków pieniężnych czy prowadzi monitoring przepływów finansowych. Aby zarządzać zasobami organizacji, menedżer finansowy wykorzystuje różne instrumenty mechanizmu finansowego. Należy przy tym pamiętać, że mechanizm finansowy przedsiębiorstwa to zestaw instrumentów wpływu na finanse przedsiębiorstwa, którego celem jest organizacja pracy firmy w dziedzinie finansowej, efektywne zarządzanie majątkiem organizacji i jego źródłami oraz osiągnięcie planowanych wskaźników działalności.

Funkcjonowanie mechanizmu finansowego w działalności przedsiębiorstwa odbywa się za pomocą wskaźników ekonomicznych, a także normatywów i innych narzędzi, takich jak: zysk, rentowność, koszty, podstawa opodatkowania czy współczynnik rotacji należności. Kluczowym celem mechanizmu finansowego jest maksymalizacja wyników z funkcji wykonywanych przez finanse, w tym zapewnianie działalności organizacji z punktu widzenia efektywnego zarządzania zasobami pieniężnymi, przy czym finansowanie potrzeb organizacji może być realizowane zarówno ze środków własnych, jak i z pożyczonych. Działalność finansowa przedsiębiorstwa to całokształt działań pracowników działu finansowego

⁷³ J. Czekaj, Z. Dresler, Zarządzanie finansami przedsiębiorstw, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 13.



zakładających podejmowanie decyzji i wdrożenie rozwiązań w zakresie zarządzania finansami⁷⁴.

Proces zarządzania finansami przedsiębiorstwa sprowadza się do podejmowania dwóch grup decyzji: inwestycyjnych i finansowych. Decyzje inwestycyjne to decyzje, w wyniku których kształtowana jest wielkość i struktura rzeczowych aktywów, niezbędnych do prowadzenia działalności gospodarczej. Rezultatem tych decyzji są inwestycje rzeczowe, a także decyzje o wielkości i strukturze aktywów finansowych. Zarówno jedne, jak i drugie inwestycje wymagają zaangażowania kapitału. Wynika więc z tego, że decyzje inwestycyjne dotyczą wykorzystywania kapitału. Z kolei decyzje finansowe dotyczą pozyskiwania źródeł sfinansowania tych aktywów, a więc ich rozmiarów, rodzajów i struktury. Są to więc decyzje o gromadzeniu i (lub) pozyskiwaniu kapitału⁷⁵.

Kryterium podejmowania racjonalnych decyzji jest funkcja celu. Natomiast kluczowymi celami zarządzania finansami przedsiębiorstwa są te, które dotyczą maksymalizacji zysku, kapitalizacji i wypłacalności (płynności) przedsiębiorstwa w celu zaspokojenia interesów właścicieli. Pierwszym celem zarządzania finansami przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysku przy dopuszczalnym poziomie ryzyka finansowego. Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa ma na celu osiągnięcie zysku. Dlatego maksymalizacja tego wskaźnika jest tym, do czego dąży każda firma. Zysk pozwala bowiem nie tylko zapewnić dalszy rozwój przedsiębiorstwa (poprzez inwestowanie w różne kierunki), ale i odzwierciedla stopień efektywności działalności gospodarczej organizacji. Co więcej, wzrost dochodów właścicieli firm bezpośrednio zależy od wzrostu zysków, zaś zysk jest obliczany jako różnica pomiędzy przychodem a kosztem. W wyrażeniu pieniężnym odzwierciedla on wyniki działalności przedsiębiorstwa. Na podstawie wskaźnika rentowności ustala się efektywność pracy firmy w ujęciu względnym, ten zaś oblicza się jako stosunek uzyskanych zysków do przychodów lub innych wskaźników (kosztów, kapitału, aktywów, itp.)⁷⁶.

Maksymalizacja zysku, będąca głównym kryterium podejmowania decyzji w ekonomii neoklasycznej, nie może być jednak uważana za uniwersalne kryterium podejmowania decyzji w rozwiniętej gospodarce rynkowej. Obecnie kryterium maksymalizacji zysku może być zastosowane w przypadku, gdy decyzje są podejmowane w warunkach pewności lub ich wyniki dotyczą krótkiego okresu. Jeśli decyzje podejmowane są

⁷⁴ https://www.gd.ru/articles/9318-upravlenie-finansami-predpriyatiya?from=PW_Timer&ustp=W, (data odczytu 15.02.2018).

⁷⁵ J. Czekaj, Z. Dresler, Zarządzanie..., op. cit., s. 14.

⁷⁶ <http://pravo.studio/knigi-finansovyyi-menedjment/zadachi-finansovogo-menedjmenta-finansovaya-43429.html>, (data odczytu 16.02.2018).



w warunkach niepewności lub ich wyniki rozciągają się na kilka okresów, wówczas kryterium maksymalizacji zysku nie może być wystarczającą podstawą do racjonalnego wyboru⁷⁷.

Kolejnym celem zarządzania finansami przedsiębiorstwa jest maksymalizacja jego wartości rynkowej, czyli jego kapitalizacja. Współczesna literatura z zakresu ekonomii przedsiębiorstwa uznaje ten cel za najważniejsze kryterium podejmowania wszystkich decyzji w przedsiębiorstwie. Tak więc niezależnie od formy organizacyjno – prawnej podstawowym celem każdej firmy jest dążenie do uzyskania jak najwyższej wartości kapitału właścicielskiego, czyli maksymalizowanie finansowych korzyści jego właścicieli⁷⁸. W praktyce światowej, w większości przypadków maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa ma pierwszeństwo w stosunku do maksymalizacji zysku, ponieważ cel ten jest długoterminowy i mniej związany z ryzykiem.

Innym, nie mniej ważnym celem zarządzania finansami przedsiębiorstwa jest zapewnienie mu płynności (wyłacalności). Maksymalizacja zysków i wartości rynkowej przedsiębiorstwa jest ściśle związana z utrzymaniem jego płynności lub wyłacalności. Płynność to zdolność przedsiębiorstwa do spłacenia swoich długów w całości i w odpowiednim czasie. Zarządzanie wyłacalnością wynika zaś z tworzenia i utrzymywania dyscypliny płatniczej firmy, która opiera się na kontroli należności i zobowiązań i obejmuje: wstępną analizę wyłacalności kontrahentów, monitorowanie płatności przez dłużników wysyłanych towarów, tworzenie rezerw na przeterminowane długi oraz terminową spłatę własnych długów⁷⁹.

Oprócz głównego celu zarządzania finansami przedsiębiorstwa, istnieje również szereg celów cząstkowych. Cele te dotyczą różnych obszarów zarządzania finansami firmy. Zatem można mówić o celach zarządzania kapitałem obrotowym, kształtowania wielkości i struktury kapitału, a także o celach analizy czy planowania finansowego. Dzięki formułowaniu i osiągnięciu tych celów lepiej rozumie się i realizuje cel główny⁸⁰.

W celu monitorowania wyników działalności w organizacjach stosowane są następujące rodzaje rachunkowości:

- rachunkowość zarządcza – to system gromadzenia, przetwarzania i analizy wskaźników działalności firmy, przeznaczony do własnych potrzeb firmy

⁷⁷ J. Czekaj, Z. Dresler, Zarządzanie..., op. cit., s. 16.

⁷⁸ W. Dębski, Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania finansami przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 15.

⁷⁹ https://www.gd.ru/articles/9318-upravlenie-finansami-predpriyatiya?from=PW_Timer&ustp=W, (data odczytu 18.02.2018).

⁸⁰ J. Czekaj, Z. Dresler, Zarządzanie..., op. cit., s. 14.



(kierowników średniego szczebla i kierownictwa). Formy sprawozdawczości opracowywane są na podstawie potrzeb i specyfiki funkcjonowania firmy. Dlatego zarządzanie finansami małego przedsiębiorstwa i zarządzanie finansami dużego przedsiębiorstwa produkcyjnego może się różnić. Na podstawie raportów zarządczych ocenia się kluczowe wskaźniki działalności organizacji, a także określa się rezerwy ich wzrostu i sposoby optymalizacji;

- rachunkowość finansowa – to prawnie regulowany system rejestrowania informacji o działaniach firmy. Głównymi użytkownikami sprawozdań są podmioty zewnętrzne (organy podatkowe, banki, firmy audytorskie). Wszystkie transakcje są rejestrowane zgodnie z wymogami rachunkowości, ustalonymi w odpowiednich przepisach i regulaminach;
- rachunkowość podatkowa – to również prawnie regulowany system rejestracji informacji pierwotnych. Celem raportowania jest określenie podstawy opodatkowania, a także płaconych przez organizację podatków i opłat. Głównymi użytkownikami tych raportów są organy podatkowe⁸¹.

W ramach zarządzania finansami każda organizacja musi regularnie sporządzać następujące sprawozdania: bilans, rachunek zysków i strat (wyników finansowych), a także załączany do nich: raport o zmianach kapitału, rachunek przepływów pieniężnych oraz sprawozdanie z planowanego wykorzystania otrzymanych środków. Należy przy tym pamiętać, że każdy rodzaj sprawozdawczości firmy wykonuje pewne funkcje, do których zalicza się:

- bilansowanie – bilans firmy tworzy pełny obraz funkcjonowania organizacji i daje możliwość: uzyskania informacji o tym, czy dana firma jest rentowna lub nierentowna w danym momencie, dokonania analizy wartości własnych i pożyczonych środków w strukturze kapitału, określenia poziomu aktywności gospodarczej firmy, obliczenia rentowności firmy i przeanalizowania efektywności wykorzystania zasobów materialnych i finansowych, a także obliczenia wskaźników płynności i wypłacalności firmy;
- raportowanie – raport dotyczy zmian wolumenu kapitału i ujawnia informacje o wszystkich zmianach w strukturze zasobów własnych firmy. Funkcje raportu to: analiza zmiany kapitału własnego, ocena rentowności akcji oraz kontrola i analiza

⁸¹ https://www.gd.ru/articles/9318-upravlenie-finansami-predpriyatiya?from=PW_Timer&ustp=W, (data odczytu 19.02.2018).

kierunków wykorzystania zysków firmy (tworzenie różnych funduszy spożycia i akumulacji czy wielkość wypłacanych dywidend);

- rachunek przepływów pieniężnych – czyli kompletny obraz wszystkich wpływów i płatności firmy w zakresie działalności gospodarczej, inwestycyjnej i finansowej. Cele raportu to: ocena wyników firmy (deficyt lub nadwyżka zasobów) w trzech kierunkach działalności, zidentyfikowanie deficytu gotówkowego oraz zidentyfikowanie źródła jego pokrycia⁸².

Dla pomyślnego funkcjonowania przedsiębiorstwa konieczna jest analiza wyników działalności gospodarczej. Aby sprawnie zarządzać, kierownictwo firmy musi mieć świadomość i możliwość oceny skuteczności podjętych wcześniej decyzji. Uzyskane wyniki mogą albo potwierdzić słuszność prowadzonej polityki, albo doprowadzić do wniosku o potrzebie zmian. Ponadto, na podstawie analizy działalności gospodarczej właściciele mogą ocenić pracę kierownictwa firmy i podjąć odpowiednie decyzje personalne⁸³.

Podmiotami analizy finansowej są przedsiębiorstwa, organizacje, firmy. Wskaźniki analizowanego przedsiębiorstwa można porównać:

- z ogólnie przyjętymi „normami” – w celu oceny stopnia ryzyka i prognozowania możliwości bankructwa;
- z podobnymi danymi z innych przedsiębiorstw;
- z analogicznymi danymi za poprzednie lata – w celu zbadania tendencji poprawy lub pogorszenia stanu finansowego przedsiębiorstwa⁸⁴.

Podstawowymi źródłami informacji, wykorzystywanymi dla celów analizy stanu finansowego przedsiębiorstwa, są sprawozdania finansowe przedsiębiorstwa. Sprawozdania te dają ogólny obraz sytuacji finansowej firmy. Jest to jednak obraz, który wymaga dalszych szczegółowych analiz. Aby dokonać tych analiz oblicza się różnego rodzaju wskaźniki finansowe, które można ogólnie podzielić na pięć grup:

- wskaźniki płynności finansowej,
- wskaźniki wykorzystania aktywów,
- wskaźniki stopnia zadłużenia,
- wskaźniki rentowności,
- wskaźniki wartości rynkowej firmy⁸⁵.

⁸² A. Griaznowa, Zarządzanie antykryzysowe, Tandem-EKMOS, Moskwa 2011, s. 234.

⁸³ J. Czekaj, Z. Dresler, Zarządzanie..., op. cit., s. 204.

⁸⁴ A. Griaznowa, Zarządzanie antykryzysowe, op. cit., s. 237.

⁸⁵ J. Czekaj, Z. Dresler, Zarządzanie..., op. cit., s. 210.



Zalety metody wskaźnikowej to: możliwość uzyskania informacji dotyczącej wszystkich użytkowników (zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych), łatwość i szybkość obliczeń, ewidentnie wyrażone tendencje zmian pozycji finansowej, możliwość porównywania (np. dwóch różnych okresów, dwóch różnych firm, itp.), minimalne zniekształcenie informacji. Zakres wskaźników finansowych jest bardzo szeroki, ale z jednej strony nie ma sensu obliczać wszystkie możliwe wskaźniki, gdy sytuacja jest dość jasna. Z drugiej strony, bardzo ważne jest przeanalizowanie kluczowych wskaźników w różnych obszarach działalności organizacji. Ponadto, należy wziąć pod uwagę specyfikę danej organizacji, w tym:

- skalę i zakres działalności (firma zatrudnia kilkanaście osób lub tysiące pracowników, znajduje się w jednym miejscu lub ma oddziały w różnych regionach, prowadzi jeden lub kilka rodzajów działalności, itp.);
- branżę działalności (sektor rynku);
- specyfikę sytuacji (zwykły tryb pracy firmy, przygotowanie do sprzedaży przedsiębiorstwa lub działalność w warunkach realizacji procedur bankructwa, itp.);
- dostępność dokumentacji, wiarygodność rachunkowości i sprawozdawczości, a także szereg innych czynników⁸⁶.

Stopień szczegółowości prowadzonych badań zależy od celów i zadań zainteresowanych użytkowników. Należy przy tym pamiętać, że analiza wskaźnikowa jest ważnym etapem analizy finansowej przedsiębiorstwa, ponieważ pozwala identyfikować zjawiska kryzysowe w przedsiębiorstwie oraz podejmować niezbędne działania na innych poziomach zarządzania⁸⁷.

Kluczowym elementem całego procesu planowania biznesowego w gospodarce rynkowej jest planowanie finansowe. Planowanie to z jednej strony umożliwia rozpoznanie dostępności i kosztów funduszy niezbędnych do wdrożenia intencji w sferze rzeczowej. Z drugiej strony, planowanie finansowe pozwala określić prawdopodobny wpływ alternatywnych sposobów działania na wyniki finansowe, tworząc podstawę do podejmowania właściwych decyzji w sprawie kryteriów finansowych. W procesie planowania finansowego rozwiązuje się następujące zadania:

- analizuje się relacje i zależności między rzeczowymi i finansowymi aspektami możliwych wariantów działań;

⁸⁶ O. Jefimowa, Analiza sprawozdań finansowych, Omega-L, Moskwa 2009, s. 126.

⁸⁷ W. Kowalew, Analiza finansowa: metody i procedury, Finanse i statystyka, Moskwa 2010, s. 110.



- prognozowane są przyszłe konsekwencje dzisiejszych decyzji w celu ograniczenia niepewności;
- podejmowane są decyzje dotyczące wyboru poszczególnych wariantów działań;
- odbywa się proces kontroli przebiegu procesów gospodarczych i ocenia się stopień realizacji zaplanowanych efektów⁸⁸.

Najważniejszym zadaniem planowania finansowego jest ocena wpływu podejmowania różnych wariantów decyzji na osiągnięcie strategicznych celów przedsiębiorstwa. Maksymalizacja wartości firmy jest zbyt ogólnym kryterium, aby służyć jako punkt wyjścia dla procesu planowania. W związku z tym konieczne staje się określenie tych wskaźników, które sprzyjają maksymalizacji tej wartości. Do tych czynników można między innymi zaliczyć: wielkość zysku osiąganego w określonym czasie, możliwości wzrostu zysku dzięki rozszerzeniu rynków zbytu, zastosowanie nowoczesnych, bardziej efektywnych metod wytwarzania, wysokość wypłacanej dywidendy, strukturę kapitału firmy, itp.⁸⁹

Proces planowania finansowego można podzielić na trzy etapy, w ramach których przygotowywane są trzy rodzaje planów, czyli na:

- plan zysku,
- plan kasowy,
- plan finansowy⁹⁰.

Zysk jest fundamentem działalności każdego przedsiębiorstwa, stąd każda organizacja dąży do maksymalizacji wyniku finansowego. Wysokość zysku mówi w szczególności o efektywności działania organizacji i jest podstawą jej długoterminowego stabilnego rozwoju. Pod tym względem planowanie zysku jest jednym z najważniejszych elementów ogólnego procesu planowania⁹¹. Z uwagi na to literatura wyróżnia następujące rodzaje zysku:

- zysk ze sprzedaży produktów i towarów;
- zysk ze sprzedaży innych produktów i usług o charakterze nietowarowym;
- zysk ze sprzedaży środków trwałych;
- zysk ze sprzedaży innego majątku i praw majątkowych;
- zysk z wynagrodzenia za wykonaną pracę i świadczone usługi, itp.;
- zysk od działalności operacyjnej⁹².

⁸⁸ J. Czekaj, Z. Dresler, Zarządzanie..., op. cit., s. 224.

⁸⁹ Tamże, s. 225.

⁹⁰ Ibidem.

⁹¹ Ibidem.

⁹² M. Wasilczenko, Planowanie w przedsiębiorstwie, EKSMO, Moskwa 2008, s. 17.



Planowanie zysków odbywa się za pomocą następujących metod:

- bezpośrednia metoda obliczeniowa – stosowana jest w przypadku, gdy wynik finansowy oblicza się jako różnicę między przychodami a całkowitymi kosztami przedsiębiorstwa za odpowiedni okres;
- metoda analityczna, której istotą jest analiza wpływu na wynik finansowy różnych czynników;
- połączona metoda obliczeniowa – integrująca w pierwszą i drugą metodę. W tej metodzie cena towarów i usług, a także planowane przychody ze sprzedaży i koszty wytworzenia wyrobów i usług są określone za pomocą bezpośredniego sposobu obliczenia. Natomiast wpływ zmiany kosztów produkcji, struktury kosztów, jakości produktu i innych czynników określa się za pomocą metody analitycznej⁹³.

Planowanie zysku przedsiębiorstwa odbywa się poprzez określenie prognozowanych przychodów ze sprzedaży i kosztów produkcji, a także wielkości operacyjnych dochodów i wydatków. Taki zysk nazywa się zyskiem operacyjnym czyli zyskiem przed oprocentowaniem i opodatkowaniem (EBIT — earnings before interest and taxes)⁹⁴. Trzeba przy tym pamiętać, że jednym z czynników determinujących efektywność produkcji jest wskaźnik rentowności. Rentowność jest względną miarą efektywności produkcji, która charakteryzuje poziom zwrotu kosztów i stopień wykorzystania zasobów wyrażony w procentach. Tak więc planowanie zysków i obliczanie wskaźnika rentowności stanowi proces określania prognozy działalności przedsiębiorstwa i skuteczności tej prognozy⁹⁵.

Dla planowania zysku ma również wielkie znaczenie podział kosztów wytworzenia sprzedawanych produktów i usług na koszty stałe i koszty zmienne, a mianowicie te, które nie zmieniają się wraz ze zmianami wielkości sprzedaży i produkcji (wewnątrz przedziału istotności) oraz te, które zmieniają się proporcjonalnie do zmian w produkcji i sprzedaży. Podział ten jest ważny dla planowania zysków, ponieważ pozwala określić minimalny wolumen sprzedaży, przy którym firma osiągnie zerowy zysk (próg rentowności)⁹⁶. Ten rodzaj analizy ma z kolei istotne znaczenie dla planowania produkcji nowych wyrobów i wdrażania nowych rodzajów działalności. Pokazuje bowiem, jaki poziom sprzedaży jest niezbędny dla firmy, aby czerpać zyski z produkcji nowych towarów i usług⁹⁷.

⁹³ Tamże, s. 18.

⁹⁴ J. Czekaj, Z. Dresler, Zarządzanie..., op. cit., s. 226.

⁹⁵ M. Wasilczenko, Planowanie w przedsiębiorstwie, op. cit., s. 18.

⁹⁶ J. Czekaj, Z. Dresler, Zarządzanie..., op. cit., s. 226.

⁹⁷ Ibidem, s. 227.



Wrażliwość zysku na wahania wielkości sprzedaży zależy również od relacji między kosztami stałymi i zmiennymi. Wysoki udział kosztów stałych w kosztach całkowitych mówi o tym, że wrażliwość zysku na wahania sprzedaży także jest wysoka. Natomiast niski udział kosztów stałych wskazuje na małą wrażliwość zysku na wahania wielkości sprzedaży. Zjawisko to nosi nazwę dźwigni operacyjnej. Natomiast poziom dźwigni operacyjnej (DOL - degree of operating leverage) to wpływ, jaki procentowa zmiana sprzedaży wywiera na procentową zmianę zysku operacyjnego⁹⁸. Zależność pomiędzy tymi parametrami jest taka, że im wyższy stopień dźwigni operacyjnej, tym bardziej wahania wielkości sprzedaży wpływają na zysk operacyjny firmy. W związku z tym poziom dźwigni operacyjnej może być traktowany jako jedna z miar ryzyka (tzw. ryzyka operacyjnego)⁹⁹.

Inne zjawisko – dźwignia finansowa (ang. financial leverage) polega na wykorzystaniu struktury kapitału do zwiększenia siły zarobkowej kapitału własnego. Dźwignia finansowa jest związana ze sposobem finansowania działalności inwestycyjnej firmy, a konkretnie z relacją między finansowaniem działalności firmy długiem (czyli kapitałem obcym) a finansowaniem kapitałem własnym. Dźwignia finansowa wskazuje na efektywność wykorzystania kapitałów własnych mierzoną wskaźnikiem rentowności kapitału własnego (ROE – return on equity). Połączenie stopnia dźwigni finansowej oraz stopnia dźwigni operacyjnej daje tzw. stopień dźwigni łącznej (DTL — degree of total leverage)¹⁰⁰.

Zgodnie z tradycyjnym podejściem zysk firmy wzrasta z uwagi na występowanie takich czynników, jak chociażby zwiększenie sprzedaży czy redukcja kosztów. Jednakże firma może aktywnie wpływać na kwotę (lub stopę) zysku poprzez odpowiednie kształtowanie struktury kosztów (relacji między kosztami stałymi i zmiennymi) a struktury kapitału (relacji między kapitałem własnym i kapitałem obcym). W tym zakresie, w jakim firma może wpływać na strukturę kosztów i strukturę kapitału, może mieć również wpływ na poziom dochodów uzyskiwanych przez właścicieli oraz wartość rynkową akcji¹⁰¹.

Kolejnym krokiem w procesie planowania finansowego jest przygotowanie planu kasowego. Plan ten zawiera zestawienie planowanych wpływów i wydatków gotówkowych firmy w określonych przedziałach czasu, dzięki czemu można oszacować planowaną nadwyżkę lub niedobór środków pieniężnych. Najczęściej plan gotówkowy jest sporządzany co miesiąc, jednak w praktyce można stworzyć plan gotówkowy co tydzień, a nawet codziennie. Właściwie sporządzony plan kasowy powinien opierać się na uzgodnionym

⁹⁸ Tamże, s. 228.

⁹⁹ Ibidem.

¹⁰⁰ Tamże, s. 231.

¹⁰¹ Tamże, s. 232.



zestawie założeń dotyczących przychodów i wydatków gotówkowych firmy. Jako narzędzie planistyczne plan kasowy pozwala właściwie zarządzać przepływem gotówki z uwzględnieniem prognozowanego niedoboru lub nadwyżki środków finansowych w pewnych okresach czasu¹⁰².

Ostatnim krokiem procesu planowania jest sporządzenie planu finansowego, którego zadaniem jest planowanie zapotrzebowania firmy na kapitał oraz określenie źródeł uzupełniania tego kapitału¹⁰³. Podstawą i punktem wyjścia do sporządzenia planu finansowego jest przede wszystkim dokumentacja księgowa, a mianowicie bilans i załączniki do bilansu. Zaleca się przy tym, aby plan finansowy przedsiębiorstwa rozpocząć od strategii pozyskiwania i dystrybucji niezbędnego kapitału. Co powinien zawierać ten dokument? Jego proponowana struktura powinna składać się z następujących głównych części:

- dochody i wpływy środków pieniężnych, określenie źródeł otrzymania przychodów;
- kształtowanie spektrum niezbędnych wydatków;
- identyfikacja kanałów pozyskiwania dodatkowego kapitału (poprzez kredyty, inwestycje, inne);
- reżim podatkowy¹⁰⁴.

2.2. Zarządzanie personelem jako wyznacznik efektywności firmy

Obecnie sukces każdej organizacji w coraz większym stopniu zależy od jej pracowników. Jakościowa zmiana roli człowieka w procesie produkcyjnym przekształciła go w decydujący czynnik zapewniający konkurencyjność firm. Obecnie inwestowanie w rozwój zasobów ludzkich odgrywa większą rolę niż inwestowanie w poprawę zdolności produkcyjnych. Wartość potencjału ludzkiego, jako strategicznego czynnika sukcesu firmy, wzrosła w związku ze wzmocnieniem globalizacji i internacjonalizacji gospodarki, ze wzrostem szybkości postępu technologicznego, z rozwojem technologii informacyjnych, ze zwiększeniem konkurencji i wieloma innymi czynnikami¹⁰⁵.

Skuteczność organizacji zależy od wielu czynników, w tym takich, jak: zasoby rzeczowe, finansowe czy ludzkie. Ilość, jakość i dostępność tych zasobów zależą zarówno od procesów zachodzących w organizacji, jak i od zmian w otoczeniu zewnętrznym. Jednak

¹⁰² J. Czekaj, Z. Dresler, Zarządzanie..., op. cit., s. 233.

¹⁰³ Tamże, s. 235.

¹⁰⁴ <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/finansovyy-plan-predpriyatiya.html> (data odczytu 28.04.2018).

¹⁰⁵ A. Demientiewa, M. Sokołowa, Zarządzanie personelem, Magistr, Moskwa 2008, s. 4.



wszystkie czynniki determinujące efektywne funkcjonowanie organizacji, a także sposób ich otrzymania i wykorzystania zależą od ludzi w niej pracujących. Ludzie są szczególnym zasobem firmy, ponieważ ich kompetencje, wiedza, doświadczenie, umiejętności, zwłaszcza jeśli są unikatowe i prawidłowo stosowane, stają się zasobem strategicznym, który daje organizacji przewagę konkurencyjną. Stąd kierownictwo powinno zdawać sobie sprawę z tego, że inwestowanie w pracowników traktowanych jako kapitał ludzki i efektywne wykorzystanie ich potencjału musi prowadzić do osiągnięcia korzyści w postaci wartości dodanej¹⁰⁶.

Pojęcie kapitału ludzkiego charakteryzuje jakość siły roboczej oraz zdolność pracownika do realizacji swojego potencjału. Przeprowadzone badania wykazały, że zwrot kosztów szkolenia pracowników znacznie przekracza zwrot z inwestycji w nowe maszyny i urządzenia. Dało to silny impuls do rozwoju systemu kształcenia zawodowego w przedsiębiorstwach z różnych krajów¹⁰⁷. Jednak optymalne wykorzystanie kapitału ludzkiego zależy przede wszystkim od właściwego zarządzania zasobami ludzkimi organizacji. Zarządzanie zasobami ludzkimi (dalej: HRM – human resources management) jest ludzkim aspektem zarządzania przedsiębiorstwem. Celem HRM jest zapewnienie wykorzystania potencjału ludzkiego firmy w taki sposób, aby pracodawca mógł uzyskać maksymalne korzyści z ich zdolności i umiejętności, a pracownicy – maksymalną materialną i psychologiczną satysfakcję ze swojej pracy. Zarządzanie zasobami ludzkimi opiera się na osiągnięciach psychologii pracy i wykorzystuje technologie i metody dotyczące zatrudniania personelu przedsiębiorstwa, identyfikacji i zaspokajania potrzeb pracowników oraz zarządzania relacjami między organizacją a jej pracownikiem¹⁰⁸.

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi wynika z faktu, że zarządzanie liniowe musi łączyć praktykę i cele HRM ze strategią biznesową. Ta praktyka pozwala menedżerom na wszystkich szczeblach przyciągać, wybierać, promować, nagradzać, rozwijać i utrzymywać pracowników, którzy spełniają wymagania biznesowe oraz kreować potrzeby w zakresie zatrudnienia. Przykładowo, wymaga to efektywnej integracji planowania siły roboczej w ogólny proces planowania strategicznego przedsiębiorstwa. Kluczowym elementem tego planowania jest zaś opracowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Niezależnie od charakteru organizacji pracy menedżer osiąga wyniki dzięki efektywnej pracy innych osób. Dobry kierownik powinien wiedzieć, jak najlepiej wykorzystać możliwości swoich

¹⁰⁶ H. Król, A. Ludwicyński, Wstęp, [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi, pr. zbiorowa pod red. J. Perzyńskiej, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2006, s. 11.

¹⁰⁷ A. Demientiewa, M. Sokołowa, Zarządzanie personelem..., op. cit., s. 4.

¹⁰⁸ L. Zajcew, M. Sokołowa, Zarządzanie organizacyjne, Magistr, Moskwa 2008, s. 15.



podwładnych. Strategia organizacji w pewnym stopniu uosabia model zarządzania organizacją, a tym samym kształtuje sposób myślenia pracowników. Podczas opracowywania strategii bardzo ważny jest dobrze określony cel, gdyż ustalenie celów przekłada strategiczną wizję i kierunek rozwoju firmy na konkretne zadania związane z produkcją i wynikami działalności firmy. Połączenie celów organizacji i osobistych dążeń pracownika jest również bardzo ważnym momentem w zapewnieniu skutecznego zarządzania organizacją. Badania wykazały, że firmy pokazujące zaangażowanie pracowników w realizację wspólnych celów poprawiły wyniki finansowe swojej działalności¹⁰⁹.

Strategia organizacji znajduje odzwierciedlenie w jej polityce, odpowiednich zasadach i metodach. Podstawowe zasady polityki zarządzania zasobami ludzkimi obejmują:

- szacunek do osoby,
- gwarancje zatrudnienia,
- bezpieczeństwo pracy,
- zapewnienie możliwości rozwoju osobistego i awansu,
- sprawiedliwe traktowanie pracowników i dostępność systemów motywacyjnych,
- rozpoznanie potrzeb pracowników i ich oczekiwań wobec pracy,
- dobre środowisko pracy,
- przestrzeganie przepisów prawnych i norm, odnoszących się do warunków zatrudnienia,
- demokratyczne funkcjonowanie organizacji¹¹⁰.

Polityka zarządzania zasobami ludzkimi powinna być sformułowana przez kierownictwo firmy i przekazana do wiadomości personelu na wszystkich poziomach. Nawet w najmniejszej organizacji istnieje potrzeba zatrudniania, szkolenia, motywowania i zachęcania pracowników, choć małe firmy z reguły nie mogą sobie pozwolić na zatrudnianie specjalisty, a tym bardziej całego działu zarządzania personelem. Co więcej, polityka kadrowa powinna być wykonywana skutecznie, bez względu na to, czy leży to w kompetencji właściciela firmy, czy HR menedżera. Natomiast w dużych firmach, gdzie znacznie więcej czasu poświęca się na problematykę organizacji i zarządzania ludźmi, istnieje potrzeba posiadania wyspecjalizowanego pracownika, a nawet działu, którego obowiązkiem jest opracowanie i realizacja polityki kadrowej firmy, a także doradzanie kierownictwu w kwestiach związanych z pracownikami. W takich przedsiębiorstwach praca z personelem jest

¹⁰⁹A. Demientiewa, M. Sokołowa, Zarządzanie personelem, op. cit., s.14.

¹¹⁰Tamże, s. 16.



osobną funkcją¹¹¹.

Zarządzanie zasobami ludzkimi (dalej: ZZL) jest zjawiskiem wielostronnym i złożonym w swej treści oraz w formach organizacyjnych i strukturalnych. Jest to system technologii i metod pracy z personelem w celu osiągnięcia określonych wyników. Ponadto, jest to organizacja interakcji poszczególnych podsystemów w systemie ZZL przedsiębiorstwa, czyli szkolenie, rozwój zawodowy kadr, porządkowanie normatywno – prawne, naukowo – metodyczne, informacyjne i finansowe¹¹². Tak więc zarządzanie zasobami ludzkimi jest samodzielnym złożonym systemem ze swoimi zasadami, funkcjami i uprawnieniami, który zawiera w sobie planowanie zasobów ludzkich, rekrutację i selekcję personelu, ustalanie wynagrodzeń i wdrożenie systemu motywacji, a także orientację zawodową, szkolenia i adaptację pracowników, ocenę kwalifikacji personelu oraz szkolenia kadry zarządzającej i zarządzanie rozwojem kariery¹¹³.

Planowanie zasobów ludzkich jest jednym z głównych zadań firmy, wynikających z jej celów strategicznych, ale jednocześnie wywiera ono wpływ na strategię organizacji oraz inne funkcje organizacji (produkcję, sprzedaż, finanse, itd.), a także wskazuje na sposoby najbardziej efektywnego wykorzystywania zasobów ludzkich w procesie realizacji misji i celów organizacji. Plany zasobów ludzkich powinny zatem zawierać dokładne informacje odnośnie tego, jakich pracowników pod względem kompetencji organizacja zamierza zatrudniać w bliższej lub dalszej przyszłości, jak będzie ich poszukiwać, motywować i szkolić¹¹⁴.

Osobliwości planowania personelu w firmie określa:

- istniejący popyt na towary lub usługi firmy;
- podaż na rynku pracy;
- okres planowania (jeden rok, pięć lat, itd.).

Proces planowania zasobów ludzkich przedstawiono na rysunku 4 na następnej stronie. Planowanie to musi się rozpocząć od analizy ilościowej. Kierownictwo powinno określić, ile osób zaangażowanych jest w wykonanie każdego zadania wymaganego do realizacji określonego celu firmy lub ile osób z każdej specjalności potrzebnych jest dla realizacji procesu produkcyjnego.

¹¹¹ L. Zajcew, M. Sokołowa, Zarządzanie organizacyjne, op. cit., s. 23.

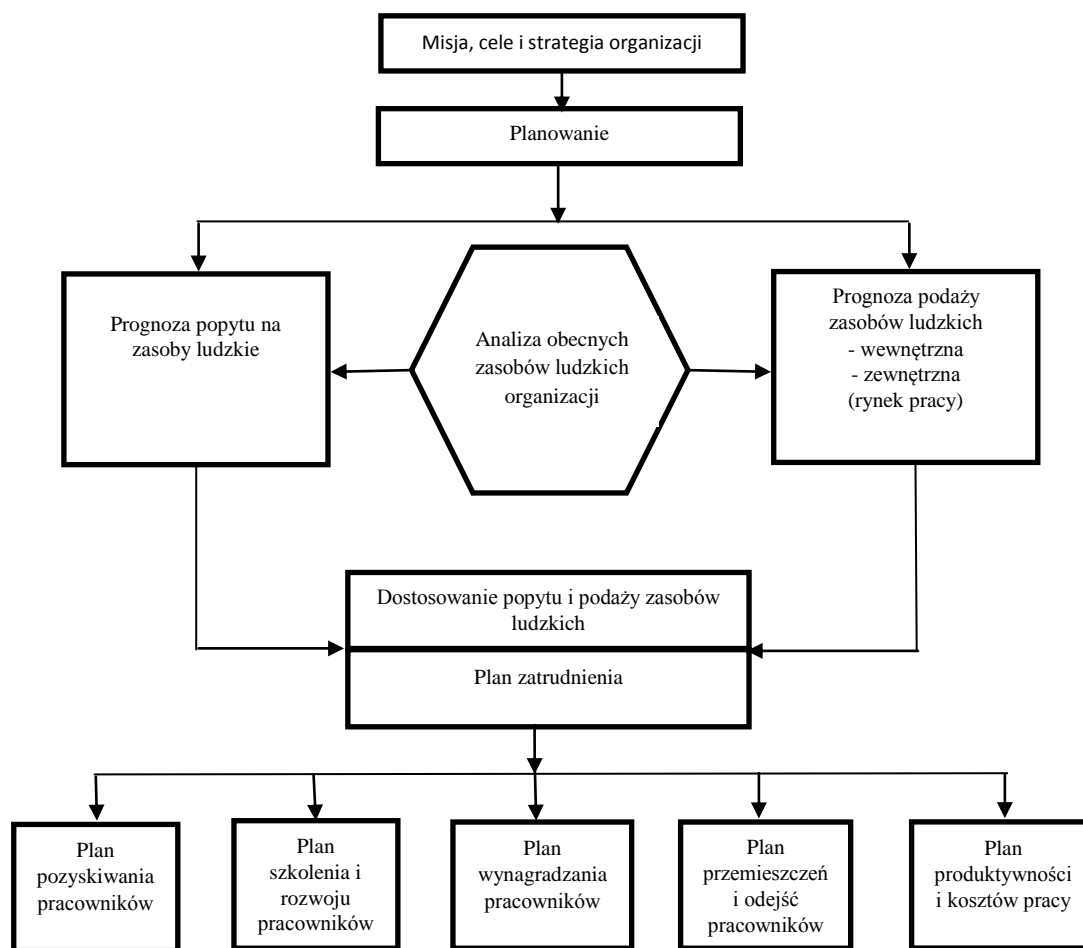
¹¹² I. Durakowa, Zarządzanie personelem, INFRA-M, Moskwa 2009, s. 87.

¹¹³ A. Demientiewa, M. Sokołowa, Zarządzanie personelem, op. cit., s. 17.

¹¹⁴ A. Ludwicyński, Analiza pracy i planowanie zatrudnienia, [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi..., op. cit., s. 175.



Rys. 4. Proces planowania zasobów ludzkich w organizacji



Źródło: A. Ludwiczynski, Analiza pracy i planowanie zatrudnienia, [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi, op. cit., s. 177.

Należy również ocenić jakość pracy dostępnych pracowników we wszystkich specjalnościach. Na tym etapie umiejętności zawodowe pracowników są rejestrowane wraz z liczbą pracowników, którzy je posiadają¹¹⁵.

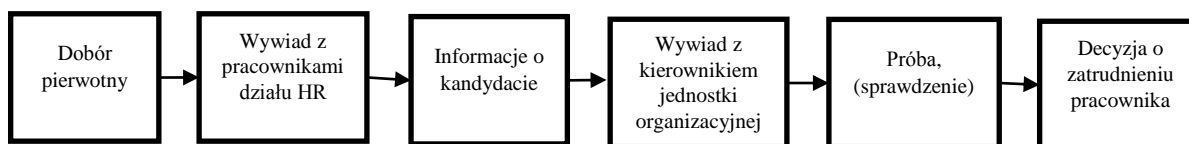
Prognozowanie liczby pracowników, czyli ocena przyszłych potrzeb w zakresie zasobów ludzkich jest najtrudniejszym etapem w procesie planowania zasobów ludzkich. Konieczna jest bowiem ocena nie tylko dostępności siły roboczej i zaplanowania w niej przyszłych potrzeb, ale także analiza rotacji pracowników, przyczyn zwolnień, terminu rozwiązania umów i przejścia na emeryturę pracowników. Co więcej, po określeniu przyszłych potrzeb organizacji wobec ilości i jakości personelu kierownictwo musi opracować szczegółowy plan lub program. Program ten powinien zawierać harmonogram działań na rzecz pozyskania, rekrutacji, szkolenia i rozwoju zawodowego pracowników

¹¹⁵ A. Demientiewa, M. Sokołowa, Zarządzanie personelem, op. cit., s. 20.

firmy¹¹⁶.

Rekrutacja polega na stworzeniu rezerwy kandydatów na wszystkie stanowiska i specjalności, z których firma wybiera najbardziej odpowiednich pracowników. Jeśli organizacja zdoła przyciągnąć wymaganą liczbę kandydatów, kolejnym etapem jest ich selekcja. Selekcja jest procesem dwukierunkowym, w którym kandydat ocenia organizację, a organizacja ocenia kandydata. W procesie selekcji kierownictwo wybiera najbardziej odpowiednich kandydatów z rezerwy utworzonej podczas procesu rekrutacji. Przebieg tego etapu w dużej mierze zależy od tradycji, kultury organizacji, a także od rodzaju stanowiska (miejsca pracy) oraz psychologicznych cech przyszłego kandydata¹¹⁷. W najbardziej ogólnej formie etap ten można przedstawić za pomocą poniższego schematu.

Rys. 5. Proces zatrudniania pracownika



Źródło: A. Demientiewa, M. Sokołowa, Zarządzanie personelem, op. cit., s. 25.

Kolejnym etapem w procesie pozyskiwania pracowników jest proces adaptacji, od którego zależy zintegrowanie nowo zatrudnionego pracownika z organizacją. Adaptacja to proces przystosowania nowego pracownika do stanowiska i środowiska pracy, którego celem jest zapewnienie sprawnego funkcjonowania w obszarze zawodowym i społecznym¹¹⁸.

Niemniej ważnym elementem całego procesu pozyskiwania nowych pracowników jest również dobrze opracowany system wynagrodzeń. Pracodawca powinien przy tym pamiętać, że jego najważniejszym obowiązkiem w stosunku do pracownika jest terminowa wypłata wynagrodzenia. Większość organizacji poświęca dużo czasu i wysiłków, aby stworzyć optymalny system płac, który mógłby dopasować się do interesów pracownika i pracodawcy. Polityka firmy w zakresie wynagrodzeń ma przy tym kilka celów:

- rekrutacja personelu o niezbędnych kwalifikacjach;
- utrzymanie specjalistów potrzebnych firmie;
- pobudzanie pracowników do wykonywania powierzonych im zadań i rozwoju swych kompetencji¹¹⁹.

¹¹⁶ A. Demientiewa, M. Sokołowa, Zarządzanie personelem, op. cit., s. 20.

¹¹⁷ Ibidem, s. 25.

¹¹⁸ A. Ludwicyński, Alokacja zasobów ludzkich organizacji, op. cit., s. 215.

¹¹⁹ A. Demientiewa, M. Sokołowa, Zarządzanie personelem, op. cit., s. 17.

Takie czynniki, jak rodzaj i wielkość wynagrodzenia oferowanego przez firmę są również ważne dla poprawy jakości pracy. Według S. Borkowskiej wynagrodzenie całkowite składa się z czterech modułów:

- płacy stałej – która jest gwarantowana pracownikowi przez cały okres zatrudnienia lub tak długo, jak długo nie ulegnie zmianie jego umowa o pracę;
- bodźców krótkoterminowych (STI – short-term incentives) – są to wynagrodzenia zależne od efektów za okres nie dłuższy niż rok. Należą do nich premie, nagrody oraz inne płace ruchome;
- bodźców długoterminowych (LTI – long-term incentives) – które są wynagrodzeniami za okres dłuższy niż rok. Są one nazywane także wynagrodzeniem odroczonym (deferred compensation), ze względu na odroczony charakter wypłat. Należą do nich: bodźce własnościowe (opcje na akcje, akcje), powiązane z efektami firmy i (lub) pracownika, a także bodźce finansowe (w tym efektywnościowe) oraz oszczędnościowe i ubezpieczeniowe;
- świadczeń dodatkowych – czyli wynagrodzeń względnie stałych, które nie są gwarantowane ustawowo, ale oferowane dobrowolnie przez pracodawcę swoim pracownikom i przez niego finansowane. Do świadczeń dodatkowych należą np. subsydia mieszkaniowe, transportowe, a także poradnictwo prawne czy finansowe¹²⁰.

Podstawą polityki zarządzania zasobami ludzkimi oraz integralną częścią kultury korporacyjnej każdej firmy jest odpowiednia motywacja personelu. Stosując podstawowe zasady motywacji oraz biorąc pod uwagę wzorce ludzkich zachowań i wykorzystując indywidualne zachęty dla różnych kategorii pracowników, można zarządzać wydajnością i wynikami zespołu jako całości. Motywacja pracowników powinna przy tym uwzględniać cele strategiczne organizacji, cechy kultury korporacyjnej oraz długoterminowe plany rozwoju¹²¹.

Motywacja to zestaw sił, który motywuje ludzi do zachowania się w określony sposób. Historycznie rzecz ujmując, podstawowym podejściem do motywacji jest podejście tradycyjne, które ewoluowało przez lata poprzez podejście oparte na stosunkach międzyludzkich do podejścia od strony zasobów ludzkich¹²². Podejście tradycyjne zakłada, że główną siłą motywacyjną jest korzyść materialna. Chociaż rola pieniądza jako czynnika motywacyjnego jest bardzo ważna, zwolennicy podejścia tradycyjnego nie doceniali innych

¹²⁰ S. Borkowska, Wynagradzanie, [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi, op. cit., s. 354 i 356.

¹²¹ <https://www.hr-director.ru/rubric/6507-motivatsiya-personala>, (data odczytu 28.02.2018).

¹²² R. W. Griffin, Podstawy zarządzania..., op. cit., s. 542.



czynników motywacyjnych. Zwolennicy podejścia od strony stosunków międzyludzkich podkreślali rolę procesów społecznych w miejscu pracy. Podstawowe założenia tego podejścia były następujące: odczuwanie przez pracownika potrzeby bycia użytecznym i ważnym dla firmy; ludzie mają silne potrzeby społeczne; potrzeby społeczne są ważniejsze dla motywacji personelu niż potrzeby pieniądze. Natomiast podejście od strony zasobów ludzkich zakłada, że dla pracowników bardzo ważny jest sam udział w działaniach organizacji i osiągnięcie jej celów. Zakłada się również, że ludzie mają potrzebę uczestnictwa i są zdolni do zaangażowania prawdziwego, a nie tylko pozornego. Dlatego wyzwaniem dla kierownictwa jest zachęcanie do uczestnictwa i organizacja takiego środowiska pracy, które pozwala na najbardziej efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich. Jest to podejście, które jest dziś punktem odniesienia we współczesnym myśleniu z zakresu motywacji pracowników¹²³.

Profesjonalna orientacja i adaptacja to proces przygotowania nowego pracownika do wykonywania funkcji produkcyjnych, rozwiązywania nowych zadań, rozwijania nowych kompetencji. Podczas zatrudniania należy przeprowadzić rozmowę kwalifikacyjną z przyszłym pracownikiem na temat efektywności pracy, nauczyć go niezbędnych umiejętności zawodowych, a także udzielić pełnych informacji o firmie. Trzeba też mieć na uwadze to, że na etapie adaptacji zawodowej ważną rolę odgrywa nie tylko treść pracy i organizacja zarządzania personelem, ale także prawdziwa kultura korporacyjna. Z uwagi na fakt, że w każdej organizacji od początku jej działalności tworzy się własna atmosfera wewnętrzna oraz powstaje jej kultura organizacyjna, umiejętne zarządzanie tą kulturą może w istotny sposób przyczynić się do uzyskania przewagi konkurencyjnej firmy¹²⁴.

Elementem polityki zarządzania zasobami ludzkimi jest również szkolenie pracowników. Obecnie, w warunkach postępu naukowego i technologicznego, proces przedawiania wiedzy i umiejętności zawodowych znacznie przyspiesza. Stąd szkolenie i rozwój personelu to problem, z którym boryka się każda firma, zaś rozbieżność między kwalifikacjami personelu a potrzebami firmy niekorzystnie wpływa na wyniki jej działalności. Dlatego też ważność szkolenia zawodowego znacznie wzrosła zarówno w dużych, jak i w małych firmach. Co więcej, w ostatnim czasie organizacja szkoleń zawodowych stała się jedną z podstawowych funkcji zarządzania personelem, a wydatki na ich przeprowadzanie są największymi (po płacach) wydatkami dla większości dużych firm.

¹²³ R. Griffin, Podstawy zarządzania..., op. cit., s. 516.

¹²⁴ L. Zajcew, M. Sokołowa, Zarządzanie organizacyjne, op. cit., s. 28.



Koszty te są inwestycjami firmy w rozwój swoich pracowników, od których oczekuje się wzrostu wydajności pracy i zwiększenia wkładu każdego z nich w osiągnięcie celów organizacji¹²⁵.

Celem szkolenia w każdej organizacji jest zapewnienie wysokiej wydajności pracowników. Ponadto, rozwój zawodowy przyczynia się do stworzenia sprzyjającego klimatu w organizacji, zwiększa motywację pracowników, ich zaangażowanie w organizację i zapewnia ciągłość zarządzania. Rozwój zawodowy ma również pozytywny wpływ na samych pracowników. Podnosząc swoje kwalifikacje i zdobywając nowe umiejętności i wiedzę, stają się oni bardziej konkurencyjni na rynku pracy i otrzymują dodatkowe możliwości rozwoju zawodowego, zarówno w ramach organizacji, jak i poza nią. Szkolenie zawodowe przyczynia się również do ogólnego rozwoju intelektualnego człowieka, poszerza jego horyzonty, zwiększa erudycję, wzmacnia pewność siebie. Stąd nieprzypadkowo możliwość uzyskania profesjonalnych szkoleń w swojej firmie jest wysoko ceniona przez pracowników i ma duży wpływ na podjęcie decyzji o ubieganiu się o pracę w danej organizacji¹²⁶.

Ocena pracowników odgrywa istotną rolę w kontroli nad realizacją postawionych zadań oraz w wyszukiwaniu rezerw zwiększenia wydajności pracy. Zysk jest jednym ze wskaźników, który pozwala ocenić efektywność organizacji jako całości, która z kolei wynika z efektywności wykorzystania wszystkich zasobów organizacyjnych, w tym potencjału każdego pracownika. Oczywiście, pracownicy nie wypełniają swoich obowiązków produkcyjnych w równy sposób. Dlatego, aby dokonać właściwego zróżnicowania, powinien istnieć jednolity system oceny efektywności wykonywania przez każdego z pracowników powierzonych im zadań i funkcji. Jednak dość trudno jest wypracować skuteczny i jednocześnie bezstronny system oceny pracowników. Najbardziej rozpowszechnione są następujące metody oceny: skale ocen, specjalna komisja oceniająca, wywiady, testy wyboru, Assessment Center, metoda standardowych ocen, metody porównawcze, ocenianie przez określanie celów (MBO – management by objectives), metoda 360° i inne¹²⁷.

Innym elementem polityki zarządzania zasobami ludzkimi jest rozwój kariery. W ciągu swojego życia zawodowego osoba z reguły zajmuje nie jedno, ale kilka stanowisk. Ta sekwencja stanowisk nazywana jest karierą zawodową, zaś kolejność stanowisk zajmowanych przez pracownika w jednej organizacji jest jego karierą w organizacji. Dla niektórych osób praca jest rezultatem realizacji długoterminowego planu rozwoju, dla innych to zbieg

¹²⁵ A. Demientiewa, M. Sokołowa, Zarządzanie personelem, op. cit., s. 48.

¹²⁶ Ibidem, s. 50.

¹²⁷ Ibidem, s. 52.



okoliczności. Szczególne miejsce w polityce rozwoju pracowników zajmuje rozwój kadry kierowniczej i zarządzanie karierą. Każda firma ma własną metodologię i praktykę rozwoju kadry zarządzającej. Wiele dużych firm korzysta z programów rozwoju kariery, które uwzględniają potencjał, umiejętności i zdolności każdego pracownika. Takie programy mają duży, pozytywny wpływ na rozwój organizacji i osobowości. Obecnie organizacja staje się podstawowym źródłem wsparcia swoich pracowników w rozwoju kariery zawodowej. Zarządzanie karierą prowadzi przy tym sama firma, która podnosi kwalifikacje pracowników, motywuje ich i zapewnia pomyślne zastępowanie kolejnych pokoleń¹²⁸.

Kończąc zagadnienie dotyczące zarządzania personelem należy podnieść, że zdolność organizacji do konkurencyjnego wytwarzania dóbr i usług niezbędnych dla konsumentów jest wynikiem pracy i interakcji wszystkich jej członków, czyli menedżerów wyższego szczebla planujących strategię i organizację, a także menedżerów średniego szczebla, koordynujących ludzkie i inne zasoby oraz menedżerów niższego szczebla i pracowników. Organizacja, która stara się uzyskać przewagę konkurencyjną może to osiągnąć, rozwiązując jedno lub kilka zadań, w szczególności zaś może: zwiększyć efektywność swojej działalności, podnieść jakość swoich produktów, zwiększyć aktywność innowacyjną oraz szybkość reagowania na zapytania konsumentów. Natomiast właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi może zapewnić firmie przewagę konkurencyjną w porównaniu z rywalami¹²⁹.

Pragnę również zauważyć, że zadowolony i sumiennie pracujący personel jest znacznie bardziej skłonny do świadczenia pracy o wysokiej jakości, wnosząc tym samym istotny wkład w wartość przedsiębiorstwa. Co więcej, wspólny system wartości, wspierany zarówno przez pracowników, jak i przez kierownictwo firmy na wszystkich poziomach, sprzyja tworzeniu długoterminowych planów i strategii. Ponadto, efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi wzmacnia i zwiększa kompetencje firmy, stwarza warunki dla przyciągnięcia do organizacji najlepszych pracowników, wykorzystując ich wysokie umiejętności zawodowe.

2.3. Marketing w systemie zarządzania

Czym jest marketing i jaka jest jego rola w osiąganiu przez organizację swoich celów? Przede wszystkim marketing pozwala zidentyfikować i zaspokajać potrzeby ludzkie i społeczne. Jedną z najkrótszych definicji marketingu brzmi: „marketing to opłacalne dla

¹²⁸ I. Durakowa, Zarządzanie personelem..., op. cit., s. 354

¹²⁹ A. Demientiewa, M. Sokołowa, Zarządzanie personelem, op. cit., s. 9.



firmy zaspokojenie potrzeb ludzi"¹³⁰. To właśnie skupienie się na nasyceniu potrzeb klientów pozwala prowadzić skuteczną, dochodową działalność.

Peter Drucker, jeden z czołowych teoretyków marketingu słusznie zauważył, że potrzeba sprzedaży jest wieczna. Jednak zadanie marketingu polega na tym, aby zminimalizować tę potrzebę. Zatem celem marketingu jest osiągnięcie takiego poziomu wiedzy i zrozumienia potrzeb i wymagań konsumentów, aby oferowane przez firmę towary i usługi stały się niezbędne dla klientów, przez co towar będzie sprzedawał się sam. W idealnym wariancie wynikiem marketingu jest konsument gotowy do zakupu. Jednak przy tym założeniu konieczne jest, aby towary i usługi były dostępne¹³¹.

Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu (AMA) zaproponowało taką definicję: „Marketing to działalność, zbiór instytucji i procesów służących stworzeniu, zakomunikowaniu, dostarczeniu i wymianie ofert, które mają wartość dla konsumentów, klientów, partnerów i społeczeństwa”¹³². Podejście do marketingu jako procesu społecznego odzwierciedla rolę, jaką on odgrywa w społeczeństwie. Według Philipa Kotlera istotę marketingu jako procesu społecznego można wyrazić w następującej definicji: „Marketing jest procesem społecznym, dzięki któremu jednostki i grupy uzyskują to, czego potrzebują i pragną poprzez tworzenie i wzajemną wymianę produktów oraz wartości”¹³³. Zarządzanie procesami wymiany wymaga znacznego wysiłku i pewnych umiejętności. W związku z tym Kotler traktuje zarządzanie marketingowe jako naukę i sztukę wyboru rynków docelowych, a także zachowywania i przyciągania nowych konsumentów poprzez tworzenie, dostarczanie i komunikowanie o znaczących dla nich wartościach¹³⁴.

Zadaniem każdego przedsiębiorstwa jest opracowanie programu marketingowego, czyli planu osiągnięcia jego celów. Firmy – dostawcy towarów wykorzystują w swoich działaniach różne kanały marketingowe (komunikacyjne, dystrybucyjne, handlowe). Marketerzy działają zarówno w otoczeniu wewnętrznym, jak i w szerokim otoczeniu zewnętrznym. Muszą przy tym stawić czoła konkurencji w kwestii obecnych i potencjalnych konkurencyjnych ofert oraz towarów zastępczych. Zestaw narzędzi marketingu, skierowany na to, aby inicjować pożądane reakcje rynków docelowych, nazywa się marketingiem - mix. Jest to zestaw narzędzi marketingowych wykorzystywanych przez firmę do rozwiązywania

¹³⁰ Ph. Kotler, *Marketing management*, Wydawnictwo Piter, Sankt Petersburg 2005, s. 26.

¹³¹ P. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row, New York 1973, s. 64-65. cyt. za: Ph. Kotler, *Marketing...*, op. cit., s. 33.

¹³² H. Mruk, *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2012, s. 16.

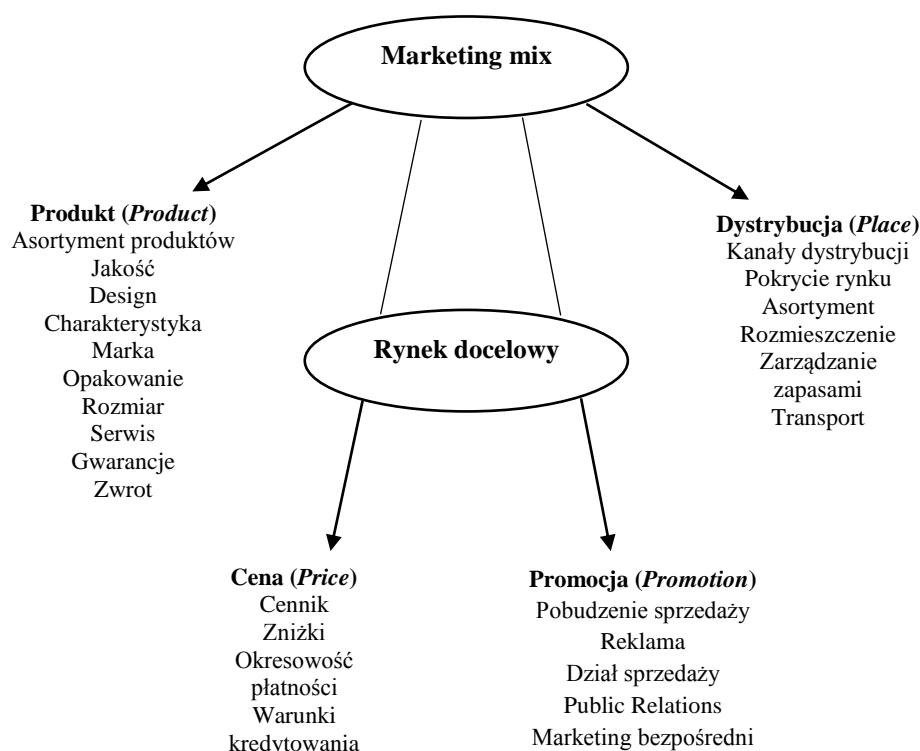
¹³³ Ph. Kotler, *Marketing...*, op. cit., s. 33.

¹³⁴ Ibidem.



problemów marketingowych na rynku docelowym. J. McCarthy zaproponował klasyfikację narzędzi marketingowych w czterech obszarach: produkt, cena, dystrybucja i promocja (lub koncepcja 4P – product, price, place, promotion)¹³⁵. Klasyfikację zestawu narzędzi zamieszczono na rys. 6. Jednak koncepcja 4P nie odzwierciedla takich elementów, jak chociażby wartość produktu dla klienta, reputacja i wizerunek firmy, marka produktu czy kwalifikacje pracowników. Co więcej, rozwój i wzrost znaczenia sfery usług w najbardziej rozwiniętych gospodarkach świata doprowadził do powstania koncepcji 7P, w której dopisano trzy kolejne obszary: pracownicy (people), proces świadczenia usługi (process) oraz świadectwo materialne (physical evidence)¹³⁶.

Rys. 6. Składniki miksu marketingowego



Źródło: Ph. Kotler, Marketing management..., op. cit., s. 42.

Należy również zauważyć, że z punktu widzenia sprzedawcy elementy marketingu-mix stanowią narzędzia marketingowe, za pomocą których dąży się do wywierania wpływu na konsumentów. Natomiast z punktu widzenia nabywców przeznaczeniem każdego

¹³⁵ I. Arenkow, M. Glazow, I. Firowa, Marketing przedsiębiorstwa, RGGMU, Sankt Petersburg 2009, s. 14.

¹³⁶ H. Mruk, Marketing..., op. cit., s. 17.

narzędzia marketingowego jest zwiększenie korzyści konsumenta. Robert Lauterborn zakłada, że koncepcja 4P (sprzedawcy) odpowiada koncepcji 4C (konsumenta)¹³⁷, co przedstawia poniższa tabela.

Tab. 3. Porównanie koncepcji 4P i 4C

Koncepcja 4P	Koncepcja 4C
Produkt (<i>Product</i>)	Potrzeby konsumenta (<i>Customer solution</i>)
Cena (<i>Price</i>)	Koszt dla klienta (<i>Customer cost</i>)
Dystrybucja (<i>Place</i>)	Wygoda zakupu (<i>convenience</i>)
Promocja (<i>Promotion</i>)	Komunikacja (<i>Communication</i>)

Źródło: Ph. Kotler, Marketing management..., op. cit., s. 42.

W literaturze podkreśla się, że można wyodrębnić pięć konkurujących ze sobą orientacji przedsiębiorstw na rynku: orientacja produkcyjna, orientacja produktowa, orientacja sprzedażowa, orientacja marketingowa i orientacja społeczna. Warto jednak zauważyć, że pierwsze trzy orientacje straciły obecnie popularność. Według koncepcji orientacji produkcyjnej konsumenci preferują dostępne i tanie produkty. W przedsiębiorstwach zorientowanych na produkcję uwaga koncentruje się na osiągnięciu wysokiej efektywności, obniżeniu kosztów produkcji i masowej dystrybucji produktów. Zwolennicy orientacji produkcyjnej twierdzą, że konsumenci są zainteresowani przede wszystkim nabyciem towaru, a nie jego wysoką jakością. Stąd głównym narzędziem rozszerzenia udziału w rynku firmy jest obniżenie cen na produkty. Jednak znaczna liczba firm kieruje się orientacją produktową, zgodnie z którą konsumenci preferują produkty o najwyższej jakości. W związku z tym menedżerowie firmy produkcyjnej powinni skoncentrować wszystkie swoje wysiłki na produkcji towarów wysokiej jakości i ich ciągłym doskonaleniu. Należy przy tym dodać, że tworzenie nowych produktów bez uwzględnienia opinii potencjalnych nabywców jest powszechną praktyką firm zorientowanych na towary¹³⁸.

Zgodnie z koncepcją orientacji na sprzedaż konsumenci ze swojej natury nigdy dobrowolnie nie kupują wszystkich produktów wytwarzanych przez firmę. Dlatego

¹³⁷ Ph. Kotler, Marketing..., op. cit., s. 42.

¹³⁸ I. Arenkow, M. Glazow, I. Firowa, Marketing..., op. cit., s. 35.



organizacja powinna prowadzić agresywną politykę sprzedaży i intensywnie wprowadzać na rynek swoje produkty. Celem takich firm jest sprzedaż wytwarzanych towarów, a nie produkcja towarów potrzebnych na rynku.

Najważniejsze tezy orientacji marketingowej zostały sformułowane w połowie lat 50. XX wieku. Zwolennicy orientacji marketingowej twierdzą, że kluczem do osiągnięcia celów organizacji jest identyfikacja potrzeb i wymagań rynków docelowych oraz zadowolenie konsumentów w sposób bardziej skuteczny niż konkurencja. Orientacja marketingowa opiera się na czterech filarach: rynku docelowym, potrzebach konsumentów, marketingu zintegrowanym i rentowności. Co więcej, orientacja marketingowa opiera się na badaniu czynników zewnętrznych i wewnętrznych oraz na jasnym określeniu rynku docelowego, którego uwaga jest skupiona na potrzebach klienta. Stąd przewiduje cały zestaw środków mających wpływ na konsumentów, co umożliwi prowadzenie opłacalnej produkcji¹³⁹.

Zgodnie z orientacją społeczną marketingu zadaniem organizacji jest ustalenie potrzeb, wymagań i interesów rynków docelowych oraz zadowolenie użytkowników w sposób bardziej skuteczny niż konkurencja, przy jednoczesnym zachowaniu lub podniesieniu dobrobytu konsumentów i całego społeczeństwa. Orientacja społeczna wymaga jednak uwzględnienia kwestii społecznych i etycznych w praktyce marketingowej. Jej zwolennicy uważają, że konieczne jest osiągnięcie równowagi zysków firmy, zaspokojenia potrzeb konsumenta i interesów społecznych¹⁴⁰.

W zależności od wielkości i formy organizacji przedsiębiorstwa, w ramach utworzonej struktury może być wyodrębniony dział marketingu, którego rolą jest zapewnienie silnej pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Innymi słowy, zadaniem działu marketingu jest organizacja i koordynacja wszystkich działań w taki sposób, aby maksymalnie zaspokoić potrzeby konsumentów i zapewnić środki do rozwoju firmy. W warunkach rosnącej konkurencji ze strony producentów towarów i usług, a także dominacji konsumenta konieczne staje się zastosowanie modelu marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem. Model ten określa rolę i zadania działu marketingu w kompleksowym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Według tego modelu istota zarządzania sprowadza się w przybliżeniu do pewnego algorytmu, zgodnie z którym dział marketingu prowadzi badania rynku, czyli: oczekiwania i potrzeby

¹³⁹ Ph. Kotler, Marketing..., op. cit., s. 48.

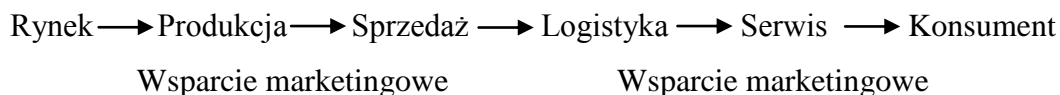
¹⁴⁰ Ibidem.



konsumentów, analizę zachowań konkurencji, itp. Na podstawie uzyskanych w trakcie badań informacji opracowuje się plany dotyczące zadań produkcyjnych¹⁴¹.

W praci o zbadane potrzeby rynkowe proponuje się ofertę produktową. Dział sprzedaży oferuje klientom wytworzony produkt. Natomiast dział marketingu, w ramach przygotowanych planów i budżetu, wdraża narzędzia wspierające działania działu sprzedaży. Zadaniem działu logistyki jest dostawa produktów do klienta. Z kolei dział serwisu przejmuje na siebie obowiązek udzielania pomocy klientom w trakcie spożytkowania produktu. Opisany model marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem ilustruje poniższy rysunek.

Rys. 7. Integracja komórek przedsiębiorstwa – rola działu marketingu



Źródło: Mruk, H., Marketing..., op. cit., s. 21.

H. Mruk identyfikuje następujące cztery role, które powinien odgrywać dział marketingu:

- rola prowokatora – polegająca na twórczym podejściu do analizy rynku i umiejętności wyciągania wniosków wynikających z jego obserwacji. Powoduje to nowy sposób myślenia, szybkie reagowanie na sygnały rynku i zidentyfikowanie potrzeb, a także lepsze zrozumienie zmieniającej się rzeczywistości;
- rola innowatora – polegająca na poszukiwaniu nowych rozwiązań, jak i oferowaniu wszystkim jednostkom organizacyjnym nowych szans i możliwości¹⁴²,
- rola integratora – kiedy praca wszystkich działów firmy jest kierowana w interesie klienta, powstaje zintegrowany system marketingowy. Zintegrowany marketing to system dwupoziomowy. Jego pierwszy poziom realizuje różne funkcje marketingowe i jest reprezentowany przez sprzedaż, reklamę, zarządzanie produkcją i sprzedażą, badania marketingowe, itp. Wszystkie te funkcje powinny być ze sobą powiązane, a ich realizacja skoordynowana. Drugi poziom zintegrowanego marketingu realizuje zadania w zakresie koordynowania pracy

¹⁴¹ H. Mruk, Marketing..., op. cit., s. 21.

¹⁴² Ibidem, s. 22.



wszystkich działów firmy. Marketing jest skuteczny tylko wtedy, gdy każdy pracownik firmy wnosi osobisty wkład w zaspokajanie potrzeb klientów;

- rola realizatora – polegająca na wykonywaniu opracowanych planów marketingowych, co jest niezbędnym warunkiem sprawnej działalności¹⁴³.

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa nie jest statyczna – może i powinna dynamicznie dostosowywać się do realizacji celów przedsiębiorstwa i warunków jego działalności. Rodzaj rozwiązania organizacyjnego zależy od wielu czynników, w tym od: obszaru działalności, wielkości przedsiębiorstwa czy polityki kierownictwa. Jeśli struktura organizacyjna jest skuteczna, tzn. służy realizacji postawionych celów, to można uznać ją za właściwą. Jednakże z punktu widzenia zarządzania marketingowego przedsiębiorstwa należy wyznaczyć dział, komórkę i stanowisko, które musi wypełniać zadania działu marketingu. W zależności od wielkości i skali działalności firmy w dziale marketingu zostaną zatrudnione osoby, które będą wykonywać zobowiązania wynikające z przyjętego do realizacji planu marketingowego. Ich kompetencje mogą być zróżnicowane i powinny dynamicznie się zmieniać, szybko reagując na zmiany rynkowe. Ciągła zmienność otoczenia wymaga kreatywności oraz elastyczności od pracowników działu marketingu. Należy mieć na uwadze to, że im większa firma, tym bardziej są rozbudowane struktury marketingowe i zróżnicowane kompetencje pracowników. Ponadto, w małych i mikroprzedsiębiorstwach właściciel lub dyrektor musi mieć wiedzę niezbędną do marketingowego zarządzania¹⁴⁴.

W niektórych komórkach korporacyjnych (np. dział finansowy lub produkcyjny) pracownicy muszą mieć jasno określone kwalifikacje. W dziale marketingu zaś mogą pracować osoby o różnych kompetencjach, mające różne wykształcenie. W tym przypadku takie cechy pracownika, jak: kwalifikacje, doświadczenie czy wiedza wzajemnie się uzupełniają i pomagają firmie wzmocnić swoją pozycję na rynku. Bardzo przydatne dla firmy mogą być również inne cechy pracowników, w tym zdolność do kreatywnego myślenia, zdolności analityczne, znajomość technik public relations czy wysoka inteligencja emocjonalna. W dziale marketingu mogą z powodzeniem pracować ludzie o różnym wykształceniu (np. analityk, antropolog, muzyk, socjolog, etnograf, językoznawca, psycholog). Ponadto, wartość całego działu może być uzupełniona o indywidualne interesy poszczególnych pracowników (np. hobby, podróże, kontakty z innymi kulturami)¹⁴⁵.

¹⁴³ Ph. Kotler, *Marketing...*, op. cit., s. 50.

¹⁴⁴ H. Mruk, *Marketing...*, op. cit., s. 23.

¹⁴⁵ *Ibidem*, s. 25.



Pomimo różnych kwalifikacji, wykształcenia i zainteresowań poszczególnych pracowników dział marketingu powinien być spójnym zespołem. Efektywna praca tego działu zakłada wysoki poziom komunikacji w dziale, otwartość pracowników oraz konieczność odpowiednich dyskusji. Zarządzanie tak złożonym zespołem pracowników o zróżnicowanych zainteresowaniach i zadaniach wymaga kompetentnego kierownictwa. Dlatego odpowiednia kwalifikacja lidera jest ważnym czynnikiem skutecznej pracy całego działu. Z jednej strony dotyczy to umiejętności przywódczych, umiejętności organizowania i koordynowania pracy zespołu, z drugiej zaś zrozumienia klienta, rynku i całego łańcucha dostaw¹⁴⁶.

2.4. Etyczne aspekty zarządzania

Etyka (gr. ἠθος – „ethos”, czyli „zwyczaj, obyczaj”), to filozoficzna nauka, której przedmiotem badań jest moralność, regulująca zachowanie człowieka we wszystkich sferach życia publicznego – w pracy, w nauce, w rodzinie, w życiu osobistym czy w stosunkach międzynarodowych. W ostatnich latach nastąpił zwrot w kierunku etyki stosowanej (bioetyka, etyka nauki, etyka biznesu), czyli tzw. „etyki zawodowej”¹⁴⁷. Co ciekawe, każdy z nas codziennie spotyka się z różnymi osobami, ma różnorodne, czasami bardzo trudne relacje z nimi. Czasami znalezienie właściwego, rozsądnego i etycznego w stosunku do innej osoby rozwiązania odnośnie pojawiających się konfliktów nie jest łatwe. Etyka zaś pomaga zrozumieć moralne znaczenie działań, motywów, charakterów. Pozostając poważną, filozoficzną nauką, staje się ona jednocześnie życiowym atrybutem zarówno społeczeństwa, jak i poszczególnych jego członków. Obecnie wiele uwagi poświęca się badaniu etyki stosunków biznesowych, biznesu i zarządzania, co ma na celu poprawę kultury w tej sferze. Istnieje wiele powodów, które doprowadziły do pojawienia się zainteresowania etyką biznesu i etyką zarządzania w szczególności. Główną z tych przyczyn jest to, że konsumenci, producenci, partnerzy biznesowi, pracownicy i ogólnie całe społeczeństwo ponoszą całkowitą szkodę spowodowaną nieetycznym, nieuczciwym postępowaniem biznesowym. Nadmiar tej szkody społecznej nad korzyściami i zyskami indywidualnymi lub grupowymi jest zaś niekorzystny¹⁴⁸.

Etyka zarządzania dotyczy norm zachowania, którymi posługują się menedżerowie w swojej pracy. Etyka może wywierać wpływ na działalność menedżerską na różne sposoby, ale

¹⁴⁶ H. Mruk, *Marketing...*, op. cit., s. 27.

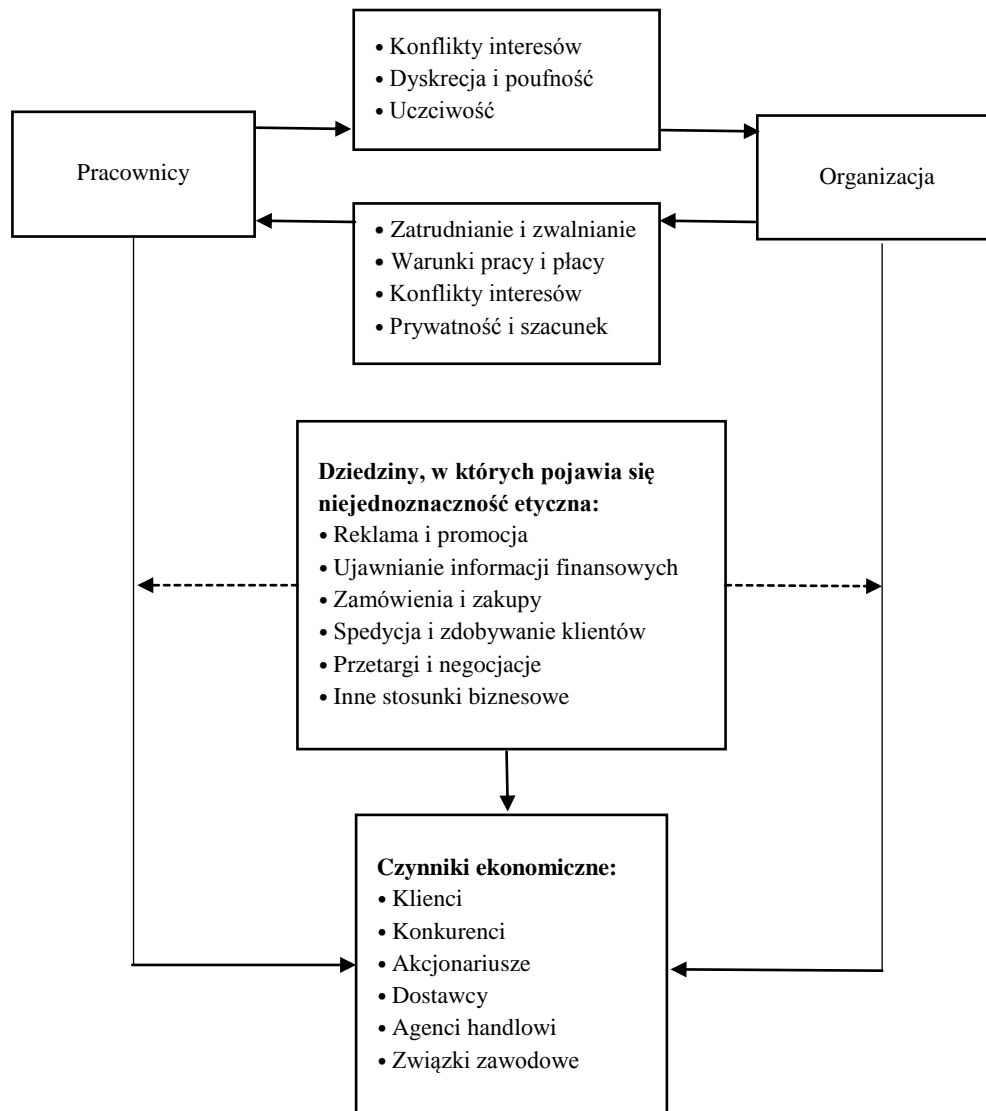
¹⁴⁷ A. Semenow, E. Masłowa, *Etyka zarządzania*, Korporacja wydawnicza i handlowa „Daszkow i K^o”, Moskwa 2007, s.19.

¹⁴⁸ R. Botawina, *Etyka stosunków biznesowych*, *Finanse i statystyka*, Moskwa 2002, s. 8.



wszystkie kwestie z zakresu etyki zarządzania można podzielić na trzy dziedziny¹⁴⁹, co ilustruje rysunek 8.

Rys. 8. Podstawowe obszary zainteresowania etyki menedżerskiej



Źródło: R. Griffin, Podstawy zarządzania ..., op. cit., s. 116.

Pierwsza z dziedzin dotycząca etyki zarządzania pozwala odpowiedzieć na pytanie: w jaki sposób organizacja traktuje swoich pracowników? Ten obszar etyki menedżerskiej obejmuje takie kwestie, jak: zatrudnianie i zwalnianie, płaca i warunki pracy, a także uznanie życia prywatnego pracownika i okazanie mu szacunku. Przykładami problemów z tej dziedziny może być dyskryminacja ze względu na płeć lub wiek czy zatrudnianie przyjaciół

¹⁴⁹ R. W. Griffin, Podstawy zarządzania..., op. cit., s. 116.

lub członków rodziny, chociaż inny kandydat może mieć wyższe kwalifikacje. Niektóre decyzje menedżerskie mogą być niezgodne z prawem, inne zaś mogą nie być sprzeczne z prawem, ale budzą zastrzeżenia z przyczyn etycznych. Inny obszar potencjalnej niezgody to płaca i warunki pracy. Jeśli menedżer celowo zaniża wynagrodzenie lub inne świadczenia materialne pracowników, ponieważ wie, że pracownik po prostu nie może sobie pozwolić na opuszczenie swojej pracy lub ryzyko jej utraty, to jego zachowanie można uznać za nieetyczne¹⁵⁰.

Kolejna dziedzina etyki menedżerskiej odpowiada na pytanie: jak pracownicy traktują organizację? W tej dziedzinie etyki są zawarte takie kwestie, jak: konflikt interesów, dyskrecja i poufność oraz uczciwość. Możliwe problemy związane z nieetycznym zachowaniem pracowników w stosunku do organizacji to chociażby: przyjmowanie prezentów i łapówek od dostawców przez pracowników podejmujących decyzje zarządcze, ujawnianie tajemnicy przedsiębiorstwa, a także korzystanie z telefonu firmy do prywatnych rozmów, kradzież materiałów biurowych, zawyżanie rachunków wystawianych na firmę czy korzystanie z Internetu w celach osobistych¹⁵¹.

Znajomość trzeciej z dziedzin dotycząca etyki zarządzania pozwala odpowiedzieć na pytanie: jak pracownicy i organizacja traktują inne podmioty gospodarcze? Jak widać na rysunku, trzecim ważnym obszarem etyki menedżerskiej są takie podmioty, jak: klienci, konkurenci, akcjonariusze, dostawcy, pośrednicy i związki zawodowe, a także relacje między tymi podmiotami a organizacją. Zachowania w tych relacjach mogą być niejednoznaczne etycznie. Dotyczy to chociażby promocji i reklamy, ujawniania danych finansowych, zamówień i zakupów, dostaw towarów i usług, przetargów i negocjacji oraz innych relacji handlowych. Kolejną kwestią, która komplikuje działalność firm na rynkach zagranicznych, jest odmienne podejście do zachowań etycznych w biznesie w różnych krajach¹⁵².

Jeśli mówi się o „etyce zarządzania”, to chodzi o normy zachowania menedżera, o wymagania stawiane przez społeczeństwo odnośnie jego stylu pracy, charakteru komunikowania się z ludźmi czy wizerunku społecznego. Etyka zarządzania to nauka, która bada działania i zachowania osoby działającej w obszarze zarządzania, w aspekcie, w którym działania menedżera są skorelowane z uniwersalnymi wymogami etycznymi. Trzeba przy tym pamiętać, że praca menedżerska to działanie prestiżowe, ponieważ zakłada wysoki poziom wykształcenia, profesjonalizm, dość wysoką płacę. Wszystko to sprawia, że znaczenie

¹⁵⁰ R. W. Griffin, Podstawy zarządzania..., op. cit., s. 116.

¹⁵¹ Tamże, s. 117-118.

¹⁵² Ibidem.



moralnej, etycznej strony działalności menedżera jest bezdyskusyjne. Przyczyny tego są następujące:

1. Menedżer stanowi wzór do naśladowania dla pozostałych pracowników, stąd naruszenie norm etycznych może być postrzegane przez innych pracowników jako rodzaj sygnału, że takie zachowanie jest do przyjęcia. Ponieważ menedżer jest w centrum uwagi, naruszenia etyczne z jego strony stanowią zły przykład w większym stopniu niż podobne działania innego pracownika.

2. Każde działanie menedżera ma nie tylko chwilowy efekt. Poprzez swoje etyczne (lub nieetyczne) działania przez jakiś czas tworzy on kompleks zasad moralnych otaczających go ludzi: podwładnych, klientów, dostawców, a nawet konkurentów. Pełniąc rolę wychowawczą, menedżer tworzy kulturę stosunku pracowników do wytwarzanych przez firmę produktów lub świadczonych usług, a także zasady komunikowania się pracowników ze sobą czy podstawy relacji menedżer – podwładny. Jeśli chodzi o środowisko zewnętrzne, to menedżerowie, zwłaszcza menedżerowie wyższego szczebla, tworzą standardy relacji z konkurentami, dostawcami czy partnerami biznesowymi. W tym względzie – w ideale – nowoczesny menedżer sam musi pokazywać przykłady moralnie nienagannego zachowania i wykształcać te same cechy u swoich podwładnych i partnerów¹⁵³.

Etyczne działanie pracowników jest zdeterminowane przez dwie grupy czynników:

1. Zasady etyczne, czyli pojęcie dobra i zła, które osoba posiada od urodzenia, to znaczy jest to jego własny kodeks etyczny, z którym człowiek żyje i pracuje, bez względu na to, jaką pozycję zajmuje i jaką pracę wykonuje.

2. Wymagania, które człowiek otrzymał z zewnątrz – może to być kodeks etyczny organizacji, w której dana osoba pracuje, a także regulaminy wewnętrzne czy żądania ustne kierownika wyższego szczebla¹⁵⁴.

Według R. Botawinej etyka odgrywa rolę pewnego rodzaju filtru we wdrażaniu metod i stylu zarządzania, przy tworzeniu struktury zarządzania, w podejmowaniu decyzji. W każdym z tych procesów powinna działać skala oceny „etycznie – nieetycznie”. Należy jednak wziąć pod uwagę to, że w przeciwieństwie do norm prawnych, etyka opiera się na kulturze, zachowaniach społecznych, tradycjach i zwyczajach¹⁵⁵.

Bardziej szczególnym pojęciem niż etyka jest etykieta. Etykieta to zbiór zasad postępowania regulujących zewnętrzne przejawy relacji międzyludzkich. Szczególne miejsce

¹⁵³ R. Botawina, *Etyka zarządzania, Finanse i statystyka*, Moskwa 2001, s. 7.

¹⁵⁴ Tamże, s. 13.

¹⁵⁵ Tamże, s. 19.



w sztuce zachowania się zajmuje etykieta dyplomatyczna, ale również etykieta biznesowa. Naruszając normy zachowania w życiu codziennym lub w społeczeństwie, ryzykujemy głównie reputacją dobrze wychowanej osoby, podczas gdy w biznesie takie błędy mogą kosztować dużo pieniędzy, a nawet karierę. W życiu codziennym etykieta oferuje szeroki zakres zasad i zaleceń dotyczących właściwego zachowania. Etykieta biznesowa wymaga jednak uwzględnienia specyfiki komunikacji w każdej konkretnej sytuacji, a mianowicie: czy komunikacja odbywa się w oficjalnej lub nieoficjalnej atmosferze, jakie są stanowiska służbowe i status społeczny jego uczestników, ich wiek, płeć, poziom kulturalny i edukacyjny, jakie są osobliwości psychologii narodowej i regionalnej, jaki jest stopień znajomości partnerów między sobą¹⁵⁶.

Obecnie można mówić o „demokratyzacji” etykiety. Etykieta biznesowa staje się znacznie uproszczona, bardziej naturalna i swobodna. Występuje w postaci codziennego, życzliwego i pełnego szacunku w stosunku do wszystkich ludzi, niezależnie od ich stanowiska i statusu społecznego. Ważne jest jednak to, aby menedżer posiadał wpojone zasady etykiety, ponieważ oficjalna etykieta reguluje zachowanie ludzi mających kontakty osobiste w obecnej pracy – w rozmowach telefonicznych, w korespondencji biznesowej, a także podczas spotkań i różnych oficjalnych wydarzeń (np. przyjęć, prezentacji). Menedżer musi znać również zasady etykiety językowej, które dotyczą: pozdrowienia, zaproszenia, próśb, porad, propozycji i zamówień, a także wyrażenia zgody lub niezgody, aprobaty, dezaprobaty i zarzutu, gratulacji i życzeń, podziękowania, pytań i odpowiedzi, itp. Tak więc etykieta zakłada znajomość pewnych zasad i norm postępowania. Ten, kto zna te zasady, zawsze będzie wiedział, jak uniknąć kłopotliwych zdarzeń i z honorem wyjść z każdej trudnej sytuacji¹⁵⁷.

Kończąc powyższe rozważania pragnę podnieść, że zakres działalności menedżera to organizacja, zespół pracowników. Jednak organizacja to nie tylko system działów lub departamentów. Jest to złożony system oparty na relacjach mających swoje zasady. Oczywiście, relacje między menedżerem i pracownikami regulują różne ustawy, regulaminy, instrukcje czy inne dokumenty. Nie należy jednak zapominać, że oprócz przepisów stosunki między ludźmi są regulowane przez niepisane normy etyczne. Normy etyczne są zaś wyrażone w ogólnych przykazaniach, zasadach, które mówią o tym, jak należy postępować. Warto jednak zdawać sobie sprawę z tego, że kontrola nad przestrzeganiem lub nieprzestrzeganiem norm etycznych dokonywana jest wyłącznie przez opinię publiczną i

¹⁵⁶ A. Semenow, E. Masłowa, *Etyka zarządzania...*, op. cit., s. 19.

¹⁵⁷ Ibidem.



ludzkie sumienie. Stąd każda osoba powinna być świadoma ogólnych zasad, norm i koncepcji dobra i zła, a także powinna przyjmować je i odpowiednio kierować swoimi działaniami w przyszłości. Dlatego indywidualna świadomość (osobiste przekonania, motywy i poczucie własnej wartości) odgrywa ogromną rolę w moralności, pozwalając na samokontrolę, na motywowanie swojego działania, na uzasadnianie i wybieranie linii swojego zachowania¹⁵⁸.

Współcześnie wiele organizacji zwraca coraz większą uwagę na etyczne zachowania pracowników. Sposoby wzmocnienia etycznego aspektu takich zachowań mogą być różne, ale wszelkie działania na rzecz tego celu muszą rozpoczynać się od kierownictwa wyższego szczebla. To właśnie kierownictwo buduje kulturę organizacyjną i określa, jakie zachowania zostaną przyjęte w firmie, a jakie nie. Niektóre firmy organizują nawet specjalne szkolenia, aby pomóc menedżerom poradzić sobie z rozwiązaniem dylematów etycznych¹⁵⁹. Co więcej, niektóre organizacje formalizują swoje normy etyczne, opracowując tzw. „kodeksy etyczne”. Są to pisemne zestawienia wartości i norm etycznych, którymi firma kieruje się w swojej działalności. Jednak żaden kodeks czy program szkoleniowy nie może zastąpić osobistej oceny tego, co w danej sytuacji jest dobre, a co złe, co jest zachowaniem etycznym, a co nieetycznym lub co jest sprawiedliwie, a co nie¹⁶⁰. O tym wszystkim decydują bowiem zasady etyczne, czyli własny kodeks etyczny, z którym człowiek żyje i pracuje.

¹⁵⁸ A. Semenow, E. Masłowa, *Etyka zarządzania...*, op. cit., s. 19.

¹⁵⁹ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, op. cit., s. 120.

¹⁶⁰ *Ibidem*.



Rozdział 3. Charakterystyka firmy „Czysta odzież”

3.1. Historia firmy

Firma „Czysta odzież” to spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, która została założona w 1996 roku w Mińsku na Białorusi, na bazie laboratorium instytutu badawczego „Białbyttechprojekt”, który zajmował się badaniem wzorców dla przemysłu odzieżowego, a zatem posiadał niezbędny sprzęt (wyposażenie pralni chemicznej), w rzeczywistości bardzo zużyty. Najważniejszą zaletą laboratorium był zespół wyjątkowych specjalistów – technologów i chemików, z odpowiednim wykształceniem i doświadczeniem. Jednak w 1996 roku wiele przedsiębiorstw państwowych zamknięto, zaś te istniejące zawężyły działalność gospodarczą. Z uwagi na to, że nie było już zamówień dla laboratorium, kierownictwo instytutu badawczego zdecydowało o zamknięciu nierentownego działu. Właśnie wtedy spółka „Czysta odzież” wykupiła sprzęt i zatrudniła personel laboratorium. W ten sposób została otwarta pierwsza w Mińsku prywatna pralnia chemiczna. W tym czasie, w warunkach zwiększonego popytu i braku konkurencji sukces przyszedł dość szybko. Czasami pralnia pracowała nawet w nocy. W takich warunkach pralnia funkcjonowała do 2002 roku, kiedy to zauważono, że działające do tej pory urządzenia są już całkowicie zużyte. Ponadto, niektóre operacje technologiczne wymagały automatyzacji, a w konsekwencji nowych typów maszyn. W związku z tym postanowiono zmodernizować wyposażenie pralni, a dokładniej zamienić prawie 100% sprzętu¹⁶¹.

Kierownictwo spółki „Czysta odzież” rozważało możliwość i warunki współpracy z wieloma europejskimi producentami sprzętu dla pralni chemicznych, oprócz tych, które zostały zaoferowane na Białorusi. Zarząd spółki chciał nie tylko kupić maszyny dla swojej pralni chemicznej, ale i wejść na rynek wyposażenia i środków chemicznych w charakterze dystrybutora. Stąd głównym zadaniem spółki była nie tylko sprzedaż produktów jednej lub dwóch marek handlowych, lecz oferowanie użytkownikom całego możliwego asortymentu sprzętu, akcesoriów, części zamiennych i preparatów do pralni, w tym pralni chemicznych. W wyniku podjętych starań zostały zawarte umowy dystrybucyjne z następującymi firmami: „Imesa Spa” (Włochy), „Stahl GmbH” (Niemcy) – przemysłowe pralki, suszarki bębnowe do pralni przemysłowych oraz magle prasujące, „Realstar srl” (Włochy) – agregaty chemiczne, „Trevil srl” (Włochy) – wyposażenie do prasowania, „Brongo srl” (Włochy) – przemysłowe

¹⁶¹ Wywiady osobiste autora z byłym dyrektorem instytutu badawczego „Białbyttechprojekt” Eugeniuszem Idelczykiem, który w latach 2003 - 2008 pracował w firmie „Czysta odzież” jako dyrektor sprzedaży.



pralnice o dużej ładowności, „Kreussler & Co GmbH” (Niemcy) – środki do prania i czyszczenia na sucho, „Cheron Dyo Flex” (Francja) – środki do odnawiania i barwienia wyrobów ze skóry i zamszu. W celu uruchomienia, konserwacji i naprawy sprzętu dostarczonego klientom w przedsiębiorstwie utworzono dział techniczny, którego pracownicy przeszli szkolenia u producentów sprzętu i w ten sposób uzyskali specjalne certyfikaty. Od tej pory firma może zapewnić techniczny serwis gwarancyjny i pogwarancyjny użytkownikom nabytego sprzętu¹⁶².

Kompleksowe podejście oraz szeroka gama oferowanych produktów, a także wiedza i wieloletnie doświadczenie technologów przedsiębiorstwa pozwoliły oferować konsumentom nie tylko sprzęt, akcesoria i środki chemiczne, lecz także wydajną technologię, którą przedsiębiorstwo chętnie dzieli się z potencjalnymi nabywcami. Spółka „Czysta odzież” stale bierze udział w corocznych wystawach pn. „Pranie i pranie chemiczne”, podczas których technolodzy i fachowcy pralni chemicznej przeprowadzają seminaria szkoleniowe. Co więcej, nabywcami sprzętu i środków do prania i czyszczenia na sucho są: państwowe przedsiębiorstwa usługowe, przedsiębiorstwa prywatne, a także hotele i szpitale. Spółka wyposaża też pralnie chemiczne takich potentatów produkcyjnych jak: MAZ, BIEŁAZ czy miński wagonowy odcinek białoruskiej kolei. Odbiorcami usług pralni chemicznej są zarówno osoby fizyczne, jak i osoby prawne, w tym studio filmowe „Białoruśfilm”, Pałac Republiki, Mińska Diecezja Białoruskiej Cerkwi Prawosławnej, fabryka odzieżowa „Elema”, hotel „Mińsk” i inne¹⁶³.

Mimo faktu, że spółka „Czysta odzież” ma wieloletnie doświadczenie i dobrą reputację obecnie przeżywa niełatwe czasy, jak i większość przedsiębiorców na Białorusi, czyli państwa, które obecnie znajduje się w stanie głębokiego kryzysu. Implikuje to szereg niedogodności, w tym dotyczących sprzedaży i dystrybucji nowego sprzętu do pralni chemicznych. Zatem prywatne firmy nie mają możliwości zakupu takiego sprzętu, zaś państwowe przedsiębiorstwa przy zakupie sprzętu mają obowiązek przeprowadzać przetargi i wykorzystać preferencyjny współczynnik na korzyść rosyjskich towarów, wskutek czego ceny towarów wyprodukowanych w Europie stają się mało konkurencyjne. W takim przypadku, w warunkach finansowania budżetowego, cena decyduje o zakupie towarów rosyjskiego pochodzenia. Z uwagi na to działalność spółki „Czysta odzież” polega teraz na

¹⁶² Umowy dystrybucyjne ze sprzedawcami sprzętu (2005-2008), certyfikaty specjalistów działu technicznego (2006-2015).

¹⁶³ Dyplomy za aktywny udział w wystawach (2003-2014), umowy o świadczenie usług (2001-2018).



handlu częściami zamiennymi, akcesoriami oraz środkami do prania i czyszczenia na sucho, co przynosi stały dochód, choć niewielki¹⁶⁴.

Zmniejszyły się też dochody wydziału pralni chemicznej spółki. Również w tym przypadku główne przyczyny takiego stanu rzeczy leżą po stronie kryzysu gospodarczego kraju. Inne przyczyny to silna konkurencja i rozpoczęcie w 2014 roku budowy trzeciej linii metra w Mińsku, w bezpośredniej bliskości od przedsiębiorstwa, co bardzo skomplikowało dojazd do budynku firmy i parkowanie. W wyniku tych działań spółka straciła około 30% klientów, a więc i przychodów z realizacji usług. Niepokojące jest przy tym to, że w pierwszych założeniach planowano zakończenie budowy nowej linii metra do 2017 roku. Teraz jednak mówi się o 2020 roku, choć to jeszcze nie jest pewne¹⁶⁵.

Ten smutny fakt zmusił zarząd firmy do szukania alternatywnych sposobów na wzrost przychodów ze sprzedaży. Po pierwsze, otwarto dwa punkty przyjęć zamówień w centrach handlowych. Jednak ten sposób poprawy bilansu firmy jest dość kosztowny, gdyż dochodzą dodatkowe koszty w postaci opłat za czynsz i za media. W kosztach tych trzeba także uwzględnić wynagrodzenie dwóch pracowników, promocję punktów przyjęć oraz transport. Dlatego w następnej kolejności podpisano umowy zlecenia z pracowniami krawieckimi i studiami mody w całym mieście (najczęściej zlokalizowanymi również w centrach handlowych). Na mocy tych umów firma płaci znaczny procent z przychodów, ale nie ponosi tak wysokich kosztów, jak przy utrzymywaniu własnych salonów sprzedaży, czyli dodatkowych punktów przyjęć. Jednak przy takiej formie organizacji pracy koszty spółki rosną nieznacznie. Natomiast koszty wody, energii elektrycznej i środków chemicznych zwiększają się proporcjonalnie do wzrostu świadczonych usług. Jeżeli zaś chodzi o koszty wynajmu pomieszczeń produkcyjnych i inne wydatki, to pozostają one na takim samym poziomie. Dzięki stopniowemu wzrostowi liczby zawartych umów zlecenia, przedsiębiorstwu udało się zrekompensować utracone przychody z realizacji usług. Z uwagi na to w najbliższej przyszłości firma planuje rozszerzyć tę formę organizacji pracy¹⁶⁶.

3.2. Struktura organizacyjna spółki

W sp. z o.o. „Czysta odzież” zastosowano strukturę organizacyjną liniowo –sztabową (zob. rys. 9 na następnej stronie). Podstawowy czynnik wpływający na przyjęcie tego typu struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa to charakter działalności. Dwa kierunki działalności

¹⁶⁴ Raporty o przetargach dyrektora sprzedaży (2006-2017).

¹⁶⁵ <https://www.minsk-metro.net/blog/archives/7639>, (data odczytu 11.07.2018).

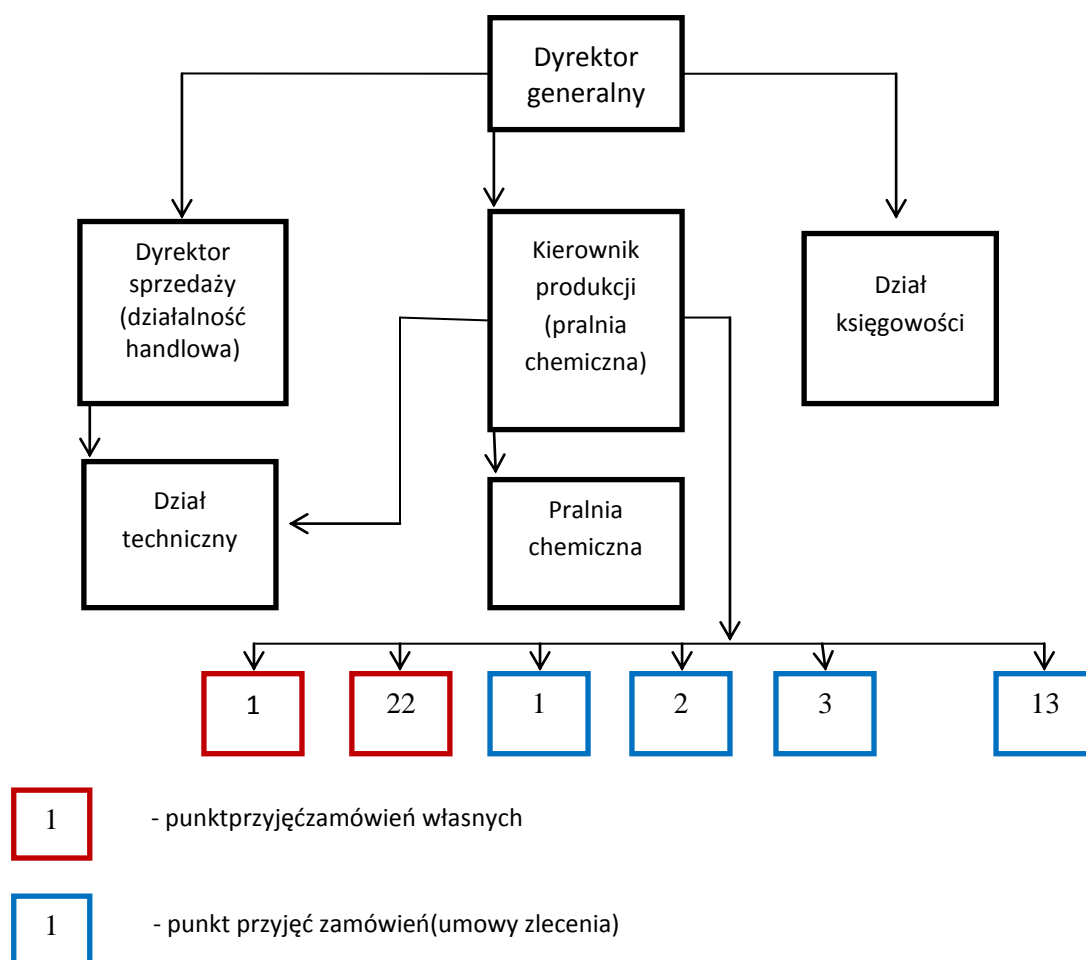
¹⁶⁶ Umowy zlecenia (2015-2017).



spółki sugerują podział przedsiębiorstwa według funkcji. Łącznikiem jest dział techniczny, który obsługuje zarówno sprzęt pralni, jak i sprzęt sprzedawany klientom. Takie czynniki, jak rozmiar przedsiębiorstwa i sytuacja ekonomiczna nie pozwalają wyodrębnić ważnego aspektu działalności przedsiębiorstwa, którym jest marketing oraz zasoby ludzkie (dalej: HR). Funkcje te są rozdzielone między kierownikami wyższego i średniego szczebla¹⁶⁷.

Dyrektor generalny prezentuje najwyższy poziom zarządzania firmą. Działalność dyrektora generalnego jest uwarunkowana celami i strategiami rozwoju organizacji jako całości. Zadania dyrektora generalnego to: zarządzanie działalnością przedsiębiorstwa, opracowanie i realizacja planów, przekształcanie planów w obowiązki produkcyjne dla średniego i niższego szczebla pracowników przedsiębiorstw, stymulowanie jakościowego wykonania pracy¹⁶⁸.

Rys. 9. Struktura organizacyjna sp. z o.o., „Czysta odzież”



Źródło: opracowanie własne w oparciu o wewnętrzne dokumenty personalne przedsiębiorstwa.

¹⁶⁷ Jestem kierownikiem produkcji tego przedsiębiorstwa.

¹⁶⁸ Statut spółki oraz kontrakt z dyrektorem generalnym nr 7 z 10 lutego 2015 r.

Spółka „Czysta odzież” jest małym przedsiębiorstwem, które nie może sobie pozwolić na zatrudnianie specjalisty, a tym bardziej na utworzenie działu zarządzania personelem. Dlatego można mówić o podziale funkcji personalnej pomiędzy dyrektorem generalnym i kierownikami średniego szczebla. Jednak całość władzy decyzyjnej jest zachowywana przez dyrektora generalnego. Dlatego można mówić również o marginalizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwie. Dyrektor generalny bezpośrednio uczestniczy w realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwie, rozwiązując takie zadania w obszarze HR, jak: planowanie zasobów ludzkich, rekrutacja i zwalnianie pracowników, motywowanie, zarządzanie efektywnością, kształtowanie wynagrodzeń, kształtowanie warunków i stosunków pracy oraz kontrola funkcji personalnej¹⁶⁹.

Średni poziom zarządzania łączący kadry kierownicze średniego szczebla, reprezentują następujące stanowiska: dyrektor sprzedaży, kierownik produkcji i główny księgowy. Kierownictwo średniego szczebla zajmuje się takimi zagadnieniami, jak:

- wyznaczanie zadań i celów na poziomie działu zgodnie z ogólnymi zadaniami i celami przedsiębiorstwa,
- organizacja pracy działu,
- zarządzanie działalnością handlową,
- stymulowanie jakościowej pracy pracowników działu,
- koordynacja procesu produkcji w ramach działu,
- zapewnienie właściwej komunikacji¹⁷⁰.

Najniższy poziom pracowników firmy łączy pracowników działu technicznego i pralni chemicznej. Zadania personelu działu technicznego to:

- konserwacja i naprawa wyposażenia pralni chemicznej,
- uruchomienie, serwis gwarancyjny i pogwarancyjny, naprawa sprzętu sprzedawanego klientom,
- konsultacje kupujących dotyczące charakterystyk technicznych i właściwości towarów,
- pomoc klientom w wyborze sprzętu,
- pomoc nabywcom sprzętu w prawidłowej organizacji instalacji wodnej i elektrycznej do podłączania urządzeń,
- sporządzanie takich niezbędnych dokumentów, jak: protokoły – montażu,

¹⁶⁹ Statut spółki, kontrakt z dyrektorem generalnym nr 7 z 10 lutego 2015 r.

¹⁷⁰ Kontrakt z dyrektorem sprzedaży nr 5 z 3 marca 2014 r.; kontrakt z kierownikiem produkcji nr 4 z 3 marca 2014 r.; opis stanowiska pracy głównego księgowego z 15 czerwca 2006 r.



uruchomienia sprzętu, wykonania prac naprawczych i konserwacyjnych, a także odpisy części zamiennych i materiałów¹⁷¹.

Funkcje personelu pralni chemicznej są określane na podstawie specjalizacji i rodzaju wykonywanej pracy. Dla każdego stanowiska pracy opracowano instrukcje opisujące zadania pracownika i listę wykonywanych prac. Lista specjalności pracujących w pralni chemicznej przedstawia się następująco: pracownik ds. realizacji zamówień - 5 osób, operator urządzeń do prasowania - 3 osoby, operator urządzeń do usuwania plam - 2 osoby, operator maszyn do prania i chemicznego czyszczenia tekstyliów - 3 osoby, farbiarz wyrobów ze skóry i zamszu - 1 osoba, sprzątaczką - 1 osoba, kierowca - 2 osoby¹⁷².

Dyrektor sprzedaży prowadzi ogólne zarządzanie działem sprzedaży, jest także szefem działu technicznego. Ponadto, pełni on funkcję CEO (dyrektora generalnego) w czasie jego nieobecności. Osoba mianowana na to stanowisko musi posiadać wyższe wykształcenie zawodowe (ekonomiczne lub inżyniersko-ekonomiczne) oraz co najmniej 5- letni staż pracy na stanowiskach kierowniczych. Dyrektor sprzedaży rozdziela obowiązki pomiędzy pracowników działu i zatwierdza opisy stanowisk pracy. Uczestniczy w rozwiązywaniu prawie wszystkich zadań z obszaru HR, a dotyczących działu sprzedaży i działu technicznego¹⁷³.

Dział sprzedaży realizuje następujące zadania:

- określa długoterminową strategię działalności komercyjnej i planów finansowych przedsiębiorstwa;
- bierze udział w opracowaniu prognozowanych i bieżących planów sprzedaży produktów;
- zawiera umowy z dostawcami i nabywcami, czuwa nad rozbudową bezpośrednich długoterminowych więzi gospodarczych;
- kontroluje: realizację zamówień produktów, materialno – techniczne zaopatrzenie przedsiębiorstwa oraz finansowe i ekonomiczne wskaźniki jego działalności;
- bierze udział w przetargach i wystawach;
- prowadzi badania rynku;
- dokonuje zakupu oraz magazynowania towarów celu terminowego dostarczenia go nabywcom;

¹⁷¹ Opis stanowiska pacy specjalisty działu technicznego.

¹⁷² Lista pracowników spółki „Czysta odzież”.

¹⁷³ Kontrakt z dyrektorem sprzedaży nr 5 z 3 marca 2014 r.; opis stanowiska pracy dyrektora sprzedaży z 15 czerwca 2006 r.



- zapewnia realizację zobowiązań umownych w zakresie dostaw produktów do odbiorców (pod względem ilości, jakości, terminów i innych warunków dostawy);
- organizuje pracę magazynu pod kątem stworzenia warunków dla właściwego przechowywania produktów;
- dba o terminowe sporządzanie dokumentów finansowych, obliczeń i sprawozdań z realizacji planów sprzedaży produktów¹⁷⁴.

Obecnie działania związane z marketingiem są w większości prowadzone właśnie przez dział sprzedaży spółki „Czysta odzież”.

Kierowanie działalnością pralni chemicznej należy do obowiązków kierownika produkcji. W tym względzie odpowiada on za:

- udział w realizacji funkcji kadrowej w swoim dziale (planowanie zasobów ludzkich, rekrutacja i zwalnianie pracowników, motywowanie, zarządzanie efektywnością, kształtowanie wynagrodzeń, kształtowanie warunków i stosunków pracy);
- organizację procesu technologicznego;
- opracowanie instrukcji technologicznych do czyszczenia każdego rodzaju wyrobów z tkanin, futra, skóry i zamszu;
- opracowanie opisów stanowisk dla pracowników pralni;
- kontrolę jakości wykonanej pracy;
- szkolenie nowych pracowników;
- przeprowadzanie testów kwalifikacyjnych;
- rozpatrywanie reklamacji klientów;
- ciągle badanie oczekiwań klientów i poziomu ich zadowolenia ze świadczonych usług;
- stałą relację z działem sprzedaży i działem technicznym w celu zapewnienia sprawnego funkcjonowania pralni i zaopatrzenia ją niezbędnymi środkami chemicznymi, akcesoriami i innymi materiałami eksploatacyjnymi;
- zawieranie umów i prowadzenie prac związanych z pracą pralni, polegających chociażby na: utylizacji odpadów produkcyjnych, opracowaniu paszportu

¹⁷⁴ Opis stanowiska pracy dyrektora sprzedaży z 15 czerwca 2006 r.



ekologicznego, sprawdzeniu dopuszczalnego poziomu hałasu w miejscu pracy czy kontroli powietrza w miejscu pracy¹⁷⁵.

Główny księgowy wykonuje następujące zadania:

- organizuje pracę w zakresie prowadzenia księgowości firmy, w celu uzyskania pełnej i rzetelnej informacji na temat jej działalności finansowej i ekonomicznej oraz sytuacji finansowej;
- tworzy politykę rachunkowości spółki zgodnie z przepisami o rachunkowości, biorąc pod uwagę szczególne warunki prowadzenia działalności spółki;
- organizuje pracę w zakresie prowadzenia rejestrów księgowych w oparciu o zastosowanie nowoczesnych technologii informacyjnych, a także progresywnych form i metod rachunkowości i kontroli;
- zapewnia terminowe i dokładne odzwierciedlenie operacji gospodarczych, ruchów majątkowych, dochodów i wydatków, realizacji zobowiązań na kontach księgowych;
- zapewnia kontrolę nad przestrzeganiem poprawności sporządzenia dowodów źródłowych;
- organizuje wsparcie informacyjne w zakresie rachunkowości zarządczej;
- organizuje księgowanie kosztów produkcji, sporządzanie kalkulacji kosztów produkcji (robót, usług), prowadzi rachunkowość według segmentów działalności, tworzy wewnętrzną sprawozdawczość zarządczą;
- zapewnia: terminową zapłatę podatków i opłat do budżetów federalnych, regionalnych i lokalnych, składek na ubezpieczenie socjalne do państwowych pozabudżetowych funduszy społecznych, płatności na rzecz organizacji kredytowych, spłatę zadłużenia z tytułu pożyczek;
- zapewnia kontrolę nad: wydatkami funduszu płac, organizacją i poprawnością rozliczeń wynagrodzeń pracowników, prowadzeniem inwentaryzacji, prawidłowością i dokładnością księgowania i sprawozdawczości, prowadzeniem audytów dokumentów w jednostkach organizacyjnych;
- bierze udział w przeprowadzaniu analizy finansowej i w kształtowaniu polityki podatkowej na podstawie danych księgowych i sprawozdawczych, a także w przeprowadzaniu audytu wewnętrznego. Ponadto, przygotowuje wnioski mające na

¹⁷⁵ Opis stanowiska pracy kierownika produkcji z 15 czerwca 2006 r.



celu poprawę wyników finansowych organizacji, eliminację strat i skracanie kosztów;

- zapewnia dyscyplinę finansową i pieniężną, przestrzeganie kosztorysów, poprawność spisania należności w straty;
- pomaga kierownikom działów i innym pracownikom organizacji w zakresie księgowości, kontroli, sprawozdań i analizy działalności gospodarczej;
- kieruje pracownikami działu księgowości oraz organizuje im pracę w celu podniesienia ich kwalifikacji¹⁷⁶.

Po przeanalizowaniu schematu organizacyjnego firmy „Czysta odzież” można stwierdzić, że istniejące w ramach tego schematu komórki są hierarchiczne, zbudowane tak ze względu na cechy funkcjonalne. W organizacji nie ma działu marketingu. Kierownictwo przedsiębiorstwa stara się zrekomensować brak takiego działu poprzez dystrybucję funkcji marketingowych między działem sprzedaży a działem produkcji. Nie ma jednak jasności w określaniu funkcji dla poszczególnych jednostek strukturalnych, a nawet istnieje ich dublowanie. Ponadto, nie zwraca się należytej uwagi na reklamę, Public Relation i inne metody promowania towarów i usług, a także na bezpośrednią pracę z klientami. Tak więc na tym etapie rozwoju przedsiębiorstwa logiczne byłoby delegowanie funkcji marketingowych do określonego specjalisty lub przyciągnięcie takiego specjalisty na zasadzie outsourcingu działań marketingowych.

3.3. Analiza wskaźników ekonomicznych w latach 2015 - 2016

Analizę wskaźników ekonomicznych spółki „Czysta odzież” w wybranym przedziale czasowym należy rozpocząć od oceny jej aktywów, wyszczególnionych w tabeli 4 na następnej stronie. Analiza struktury aktywów spółki skłania do wniosku, że w strukturze tej dominują aktywa krótkoterminowe, które w 2015 roku wyniosły 95,5%. Na koniec 2016 r. wartość aktywów krótkoterminowych wynosiła 97,5%, tj. pozostała mniej więcej na tym samym poziomie. Jednak ich struktura uległa zmianie poprzez zwiększenie kosztów zapasów o 105 tys. rubli (13,3%), należności krótkoterminowych o 6 tys. rubli (0,9%), podatku od wartości dodanej z zakupionych towarów, robót i usług o 23 tys. rubli (2,6%) oraz zmniejszenie środków pieniężnych i ich ekwiwalentów o 135 tys. rubli (14,8%).

¹⁷⁶ Opis stanowiska pracy głównego księgowego z 15 czerwca 2006 r.



Tab. 4. Analiza aktywów sp. z o.o. „Czysta odzież” w latach 2015 – 2016

Nazwa pozycji bilansu	Wartości pozycji bilansu					
	Nadzień 31 grudnia 2016 r		Nadzień 31 grudnia 2015 r		wzrost (+), zmniejszenie (-)	
	Wartość absolutna, tysiąc rubli	Udział procentowy, %	Wartość absolutna, tysiąc rubli	Udział procentowy, %	Wartość absolutna, tysiąc rubli	Udział procentowy, %
2	3	4	5	6	7	8
Aktywa długoterminowe (wiersz bilansu (w.) 190):	22	2,5%	41	4,5%	-19	-2,0%
Środkitrawne (w. 110)	19	2,1%	38	4,2%	-19	-2,1%
Wartości niematerialne i prawne (w. 120)	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Inwestycje dochodowe w rzeczowe aktywa trwałe (w. 130)	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Inwestycje w aktywa długoterminowe (w. 140):	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Długoterminowe inwestycje finansowe (w. 150)	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego (w. 160)	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Należności długoterminowe (w. 170)	3	0,3%	3	0,3%	-	0,0%
Inne aktywa długoterminowe (w. 180)	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Aktywa krótkoterminowe (wiersz 290):	865	97,5%	866	95,5%	-1	2,0%
Zapasy (w. 210):	687	77,5%	582	64,2%	105	13,3%
Długoterminowe aktywa przeznaczone do sprzedaży (w. 220)	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (w. 230)	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Podatek od wartości dodanej od zakupionych towarów, robót, usług (w. 240)	28	3,2%	5	0,6%	23	2,6%
Należności krótkoterminowe (linia 250)	104	11,7%	98	10,8%	6	0,9%
Krótkoterminowe inwestycje finansowe (w. 260)	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty (w. 270)	46	5,2%	181	20,0%	-135	-14,8%
Inne aktywa krótkoterminowe (w. 280)	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Aktywa razem (w. 300)	887	100,0%	907	100,0%	-20	X

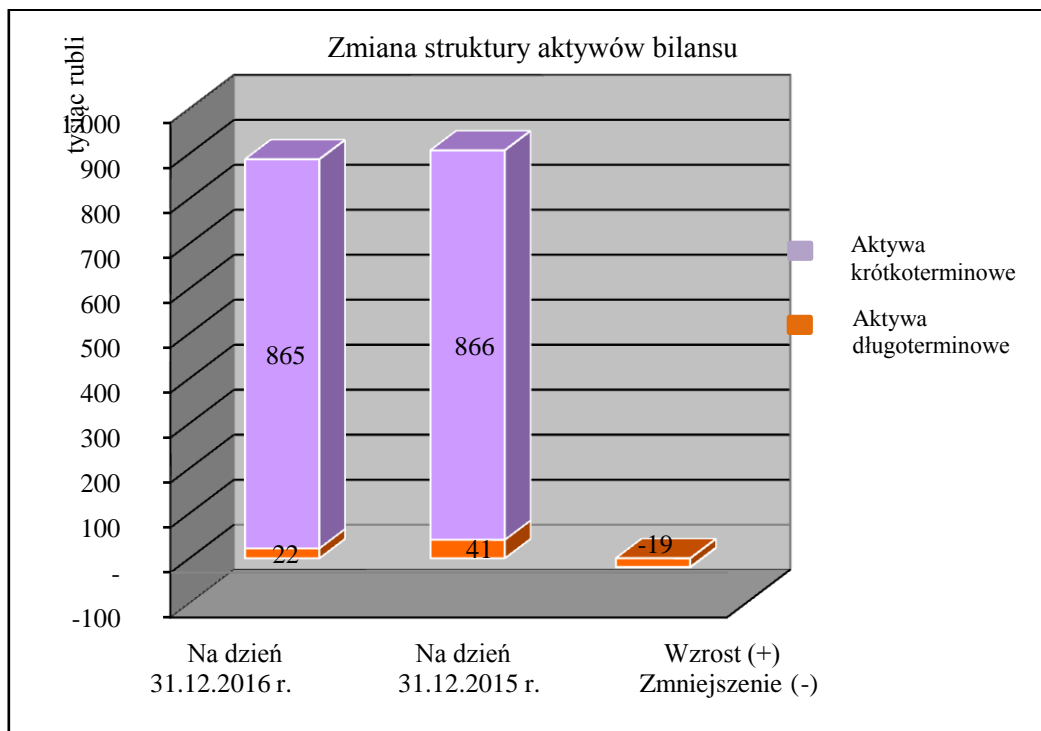
Źródło: opracowanie własne w oparciu o dane bilansu spółki w latach 2015 i 2016.



Długoterminowe aktywa stanowiły w tym roku tylko 2,5%. Co więcej, w porównaniu z rokiem poprzednim w 2016 roku nastąpił spadek aktywów długoterminowych o 19 tys. rubli, co było spowodowane zmniejszeniem wartości środków trwałych o 2,1%.

Na podstawie danych zawartych w tabeli 4 można przedstawić graficzną analizę struktury aktywów bilansu spółki, którą ilustruje wykres 1.

Wyk. 1. Analiza struktury aktywów bilansu sp. z o.o. „Czysta odzież”



Źródło: opracowanie własne w oparciu o dane dotyczące bilansu spółki w latach 2015 i 2016.

W następnej kolejności został przeanalizowany kapitał własny spółki, wyszczególniony w tabeli 5 na następnej stronie i obejmujący lata 2015-2016. Analiza danych dotyczących dynamiki zmian kapitału własnego spółki „Czysta odzież” pokazuje, że można zaobserwować znaczący spadek kapitału własnego spółki z 859 tysięcy rubli w 2015 roku do 396 tysięcy rubli w 2016 roku oraz wzrost wolumenu zobowiązań, który wyniósł 48 tys. rubli w 2015 roku i 491 tys. rubli w 2016 roku. Udział kapitału własnego wynosił 94,7% w 2015 roku i 44,6% w 2016 roku. Zobowiązania krótkoterminowe w 2016 r. wyniosły 55,4%, natomiast w 2015 roku 5,3%, czyli zanotowano ich znaczny wzrost.

Tab. 5. Analiza kapitału własnego sp. z o.o. „Czysta odzież” w latach 2015 – 2016

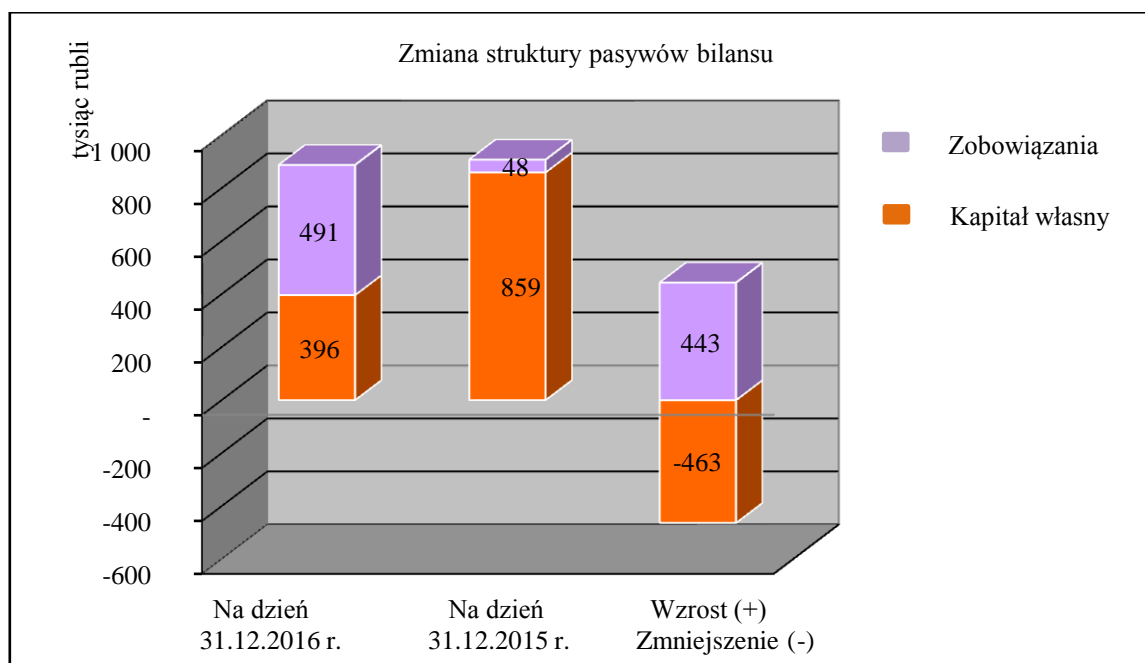
Nazwa pozycji bilansu	Wartości pozycji bilansu					
	na dzień 31 grudnia 2016 r		na dzień 31 grudnia 2015 r		wzrost (+), zmniejszenie (-)	
	Wartość absolutna, tysiąc rubli	Udział procentowy, %	Wartość absolutna, tysiąc rubli	Udział procentowy, %	Wartość absolutna, tysiąc rubli	Udział procentowy, %
1	2	3	4	5	6	7
Kapitał własny (w. 490)	396	44,6%	859	94,7%	+ 463	-50,1%
Zobowiązania długoterminowe (w. 590)	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Zobowiązania krótkoterminowe (w. 690)	491	55,4%	48	5,3%	443	50,1%
Krótkoterminowe kredyty i pożyczki (w. 610)	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Krótkoterminowa część zobowiązań długoterminowych (w. 620)	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Rachunki krótkoterminowe do zapłacenia (w. 630):	491	55,4%	48	5,3%	443	50,1%
Zobowiązania podatkowe (w. 633)	20	2,3%	16	1,8%	4	0,5%
Zobowiązania z tytułu zabezpieczenia społecznego (w. 634)	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Zobowiązania do sprzedaży (w. 640)	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Rozliczenia międzyokresowe (w. 650)	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Rezerwy przyszłych płatności (w. 660)	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Pozostałe zobowiązania krótkoterminowe (w. 670)	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Pasywa razem (w. 700)	887	100,0%	907	100,0%	-20	X

Źródło: opracowanie własne w oparciu o dane dotyczące bilansu spółki w latach 2015 i 2016.



W następnej kolejności zobrazowano strukturę kapitału własnego spółki, którą przedstawia poniższy wykres.

Wyk. 2. Struktura kapitału własnego sp. z o.o. „Czysta odzież” w latach 2015 – 2016



Źródło: opracowanie własne w oparciu o dane dotyczące bilansu spółki w latach 2015 i 2016.

Na tej podstawie dokonano analizy wskaźników finansowych spółki „Czysta odzież”, obliczonych w tabeli 6. Wynika z niej, że wartości wskaźnika bieżącej płynności i wskaźnika wystarczalności własnych aktywów obrotowych są wyższe niż wartości normatywne. Oznacza to, że spółka może spłacić długi w oparciu o swój majątek. Wskaźnik wystarczalności własnych aktywów obrotowych w 2016 roku wyniósł 0,43 (przy normie nie więcej niż 0,85), co oznacza, że w firmie nie ma ryzyka bankructwa. Jednak w porównaniu z 2015 rokiem nastąpił spadek wyników finansowych. W 2016 roku wartość wskaźnika niezależności finansowej wyniosła 0,45, natomiast w 2015 roku wartość tego wskaźnika wynosiła 0,95. Wskazuje to na obniżenie poziomu niezależności finansowej firmy.

Tab. 6. Analiza wskaźników finansowych sp. z o.o. „Czysta odzież” w latach 2015 - 2016

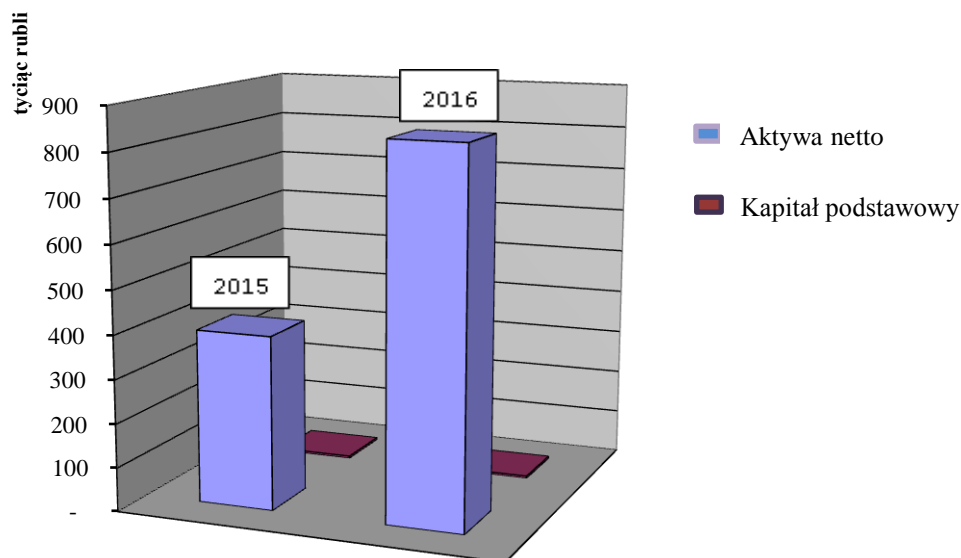
Wskaźnik	2015	2016	Wartość normatywna wskaźnika
Wskaźnik bieżącej płynności (K1): $K1 = \frac{w. 290}{w. 690}$	18,04	1,76	$K1 \geq 1,2$
Wskaźnik wystarczalności własnych aktywów obrotowych (K2): $K2 = \frac{w. 490 + w. 590 - w. 190}{w. 290}$	0,94	0,43	$K2 \leq 0,85$
Wskaźnik płynności szybkiej (K3): $K3 = \frac{w. 260 + w. 270}{w. 690}$	3,77	0,09	$K3 \geq 0,2$
Wskaźnik rotacji majątku obrotowego (K4): K4 = Przychody ze sprzedaży / w.290	3,51	3,99	wzrost
Wskaźnik niezależności finansowej (K5): $K5 = \frac{w. 490}{w. 700}$	0,95	0,45	$K5 \geq 0,4 - 0,6$
Wskaźnik kapitalizacji (K6): $K6 = \frac{w. 590 + w. 690}{w. 490}$	0,06	1,24	$K6 \leq 1,0$

Źródło: opracowanie własne w oparciu o dane dotyczące bilansu oraz rachunku zysków i strat spółki w latach 2015 i 2016.

Teraz można porównać stosunek aktywów netto do wielkości kapitału podstawowego spółki „Czysta odzież”, który ilustruje wykres 3 na następnej stronie.



Wyk. 3. Stosunek aktywów netto do wielkości kapitału podstawowego spółki sp. z o.o. „Czysta odzież” w latach 2015 - 2016



Źródło: opracowanie własne w oparciu o dane bilansu spółki w latach 2015 i 2016.

Podsumowując analizę bilansu spółki „Czysta odzież” można twierdzić, że mimo wzrostu zobowiązań spółka ta jest stabilną, finansowo zrównoważoną firmą. W pracy dokonano także analizy wskaźników finansowych spółki, zawartych w poniższej tabeli.

Tab. 7 Analiza wyników finansowych sp. z o.o. „Czysta odzież”

Wskaźnik	2014	2015	2016	wzrost (+), zmniejszenie (-) 2016 / 2015 tysiąc rubli	wzrost (+), zmniejszenie (-) 2015 / 2014 tysiąc rubli
Przychody ogółem ze sprzedaży towarów, robót, usług	4395	3038	3450	412	-1357
Koszt towarów, robót, usług sprzedanych	3736	1943	2390	447	-1793
Zysk (strata) ze sprzedaży	659	305	152	-153	-354
Przychody i wydatki z bieżącej działalności	-104	-4	-12	-8	100
Zysk (strata) z działalności operacyjnej	555	301	140	-161	-254
Zysk z działalności inwestycyjnej i finansowej	21	-2	5	3	-23
Podatki i opłaty wypłacane z zysku	174	91	103	12	-83
Zysk netto	402	208	42	-166	-194

Źródło: opracowanie własne w oparciu o rachunki zysków i strat spółki w latach 2015 i 2016.

Analiza wskaźników finansowych spółki „Czysta odzież” wskazuje na spadek efektywności działalności gospodarczej od 2014 roku. W 2015 roku przychody ze sprzedaży spółki spadły o 1 357 tys. rubli. W 2016 roku odnotowano wzrost przychodów w stosunku do 2015 roku o 412 tys. rubli. Jednak wzrost kosztów produkcji przekroczył wzrost przychodów, w wyniku czego zysk ze sprzedaży zmniejszył się o 153 tys. rubli. Natomiast zysk spółki wyniósł w 2016 roku 42 tys. rubli, co świadczy o tym, że efektywność działalności gospodarczej spółki „Czysta odzież” uległa znacznemu pogorszeniu.

3.4. Przyjęty styl zarządzania

Model funkcjonowania organizacji oraz panujący w niej moralno – psychologiczny klimat zależy w dużej mierze od lidera, od jego doświadczenia, umiejętności i cech osobistych, a także od stylu i metod zarządzania. Kierownik małego przedsiębiorstwa powinien być w stanie samodzielnie rozwiązać szereg zadań, łącząc w swojej osobie funkcje formalnego i nieformalnego lidera. W stosunku do podwładnych powinien być on:

- dyplomata, który może skutecznie negocjować z przedstawicielami innych organizacji;
- doświadczonym menedżerem, który jest w stanie prawidłowo określić strategię rozwoju organizacji, cele i taktykę realizacji podejmowanych decyzji;
- umiejętnym koordynatorem podziału zadań wśród wykonawców i uczciwym nadzorcą ich realizacji;
- doświadczonym biznesmenem i finansistą, który zna subtelności w zakresie księgowości i sprzedaży;
- generatorem pomysłów;
- obiektywnym sędzią i ekspertem;
- mentorem i wychowawcą, który może udzielić poradę i pomoc;
- psychologiem posiadającym sztukę komunikacji, perswazji, dialogu;
- osobą, która jest gotowa wziąć na siebie pełną odpowiedzialność za działania firmy¹⁷⁷.

Aby być zarówno formalnym, jak i nieformalnym liderem, kierownik musi mieć autorytet u podwładnych, co wynika z prostej zależności, że im wyższy autorytet, tym skuteczniejsza jest interakcja między liderem a zespołem. Wpływ autorytatywnej postawy

¹⁷⁷ M. Maksimcova, W. Gorfinkel, Zarządzanie małym biznesem, INFRA-M, Moskwa 2007, s. 158.



lidera na podwładnych jest ponad wszelką wątpliwość. Działania przywódcy są postrzegane przez innych jako wyraz niezbędnych norm relacji w zespole, podstawowych interesów jego członków. Autorytet opiera się na wiedzy, doświadczeniu, światopoglądzie, moralnych cechach lidera. Kierownik małego przedsiębiorstwa może zyskać zaufanie swoich pracowników tylko wtedy, gdy cieszy się szacunkiem wszystkich członków kolektywu, nie boi się delegować im uprawnień, sprawiedliwie ocenia ich sukcesy i potrafi odpowiednio reagować na krytykę¹⁷⁸.

Kryteria autorytetu to kompetencje, styl przywództwa, wydajne wykonywanie funkcji i cechy osobiste. Aby zbudować autorytet, konieczna jest pozytywna reakcja wszystkich lub większości członków zespołu. Reakcją na kompetencje musi być zaufanie, na styl przywództwa – akceptacja, na wykonywanie funkcji – zgoda, a na cechy osobiste – szacunek. Autorytet lidera w zespole jest tym większy, im bardziej jego zachowanie odpowiada oczekiwaniom podwładnych. Kierownik posiadający wysoki autorytet rzadko korzysta z metody przymusu w swojej pracy, gdyż wystarczy mu prośba. Służy to zapewnieniu spójności zespołu i osiągnięciu najwyższej skuteczności. Jeśli lider ma niski autorytet, to jest zmuszony do użycia jedynej dostępnej metody wpływu, czyli przymusu, który jest z zasady niewskazany przy zarządzaniu małym przedsiębiorstwem¹⁷⁹.

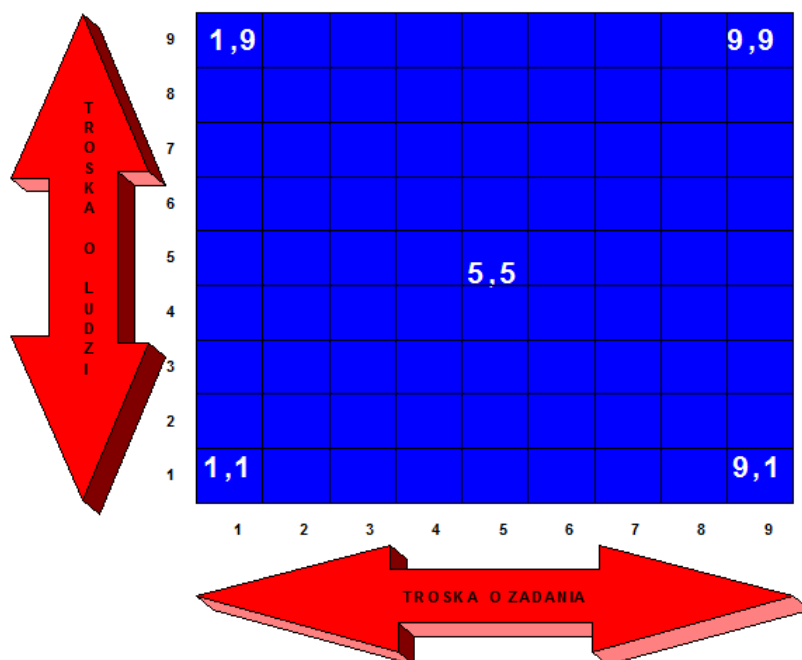
Jednym z zadań, które szef małego biznesu musi rozwiązać, jest wybór stylu przywództwa. Istnieją trzy klasyczne style kierowania: autokratyczny, demokratyczny i liberalny. Ponadto, istnieje kilka koncepcji stylu przywództwa, na przykład: koncepcje Blake'a – Moutona czy Vrooma – Yettona. Pierwszą z nich odzwierciedla siatka stylów zarządzania opracowana przez Blake'a i Moutona. Wygląda ona dość prosto – jako skrzyżowanie dziewięciu poziomych i dziewięciu pionowych linii. Jedną z osi odzwierciedla stopień zainteresowania kierownika ludźmi, drugą zaś – zadaniami. Każda z osi jest podzielona na dziewięć stopni intensywności, przy czym liczba 9 charakteryzuje najwyższą intensywność, a liczba 1 – najniższą. Siatkę stylów zarządzania Blake'a – Moutona przedstawiono na rysunku 10 na następnej stronie.

¹⁷⁸ M. Maksimcova, W. Gorfinkel, Zarządzanie..., op. cit., s. 162.

¹⁷⁹ Ibidem, s. 164.



Rys. 10. Siatka stylów zarządzania Blake'a – Moutona



Źródło: R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1996, s.409 cyt. za: <http://hrmobilny.pl/artykuly-hr/przywodztwo/page-3>, (data odczytu 12.06.2018).

Powstała w ten sposób siatka behawioralna pozwala rozróżnić 81 stylów kierowania wraz z definicjami ich charakterystycznych cech, przy czym style, które znajdują się blisko siebie w pionie lub w poziomie, różnią się nieznacznie.

W siatce kierowniczej wyróżnia się 5 obszarów, dotyczących 5 podstawowych stylów kierowania:

1) Styl unikowy – brak zainteresowania ludźmi i zadaniami. Ten styl kierowania nie jest zorientowany ani na wysokie osiągnięcia pracy, ani na dbanie o relacje interpersonalne. Styl unikowy może prowadzić do apatii i frustracji pracowników.

2) Styl osobowy – wyłącznie i duże zainteresowanie ludźmi. Jest to styl kierowania, który tworzy optymalną atmosferę dla relacji międzyludzkich, ale mało uwagi poświęca się w nim osiągnięciom pracy. Zwykle w grupie, w której lider stosuje ten styl nie ma konfliktów dopóki konieczność produkcyjna i (lub) wyższe kierownictwo nie zaczyna wymagać od pracowników wykonania zadań.

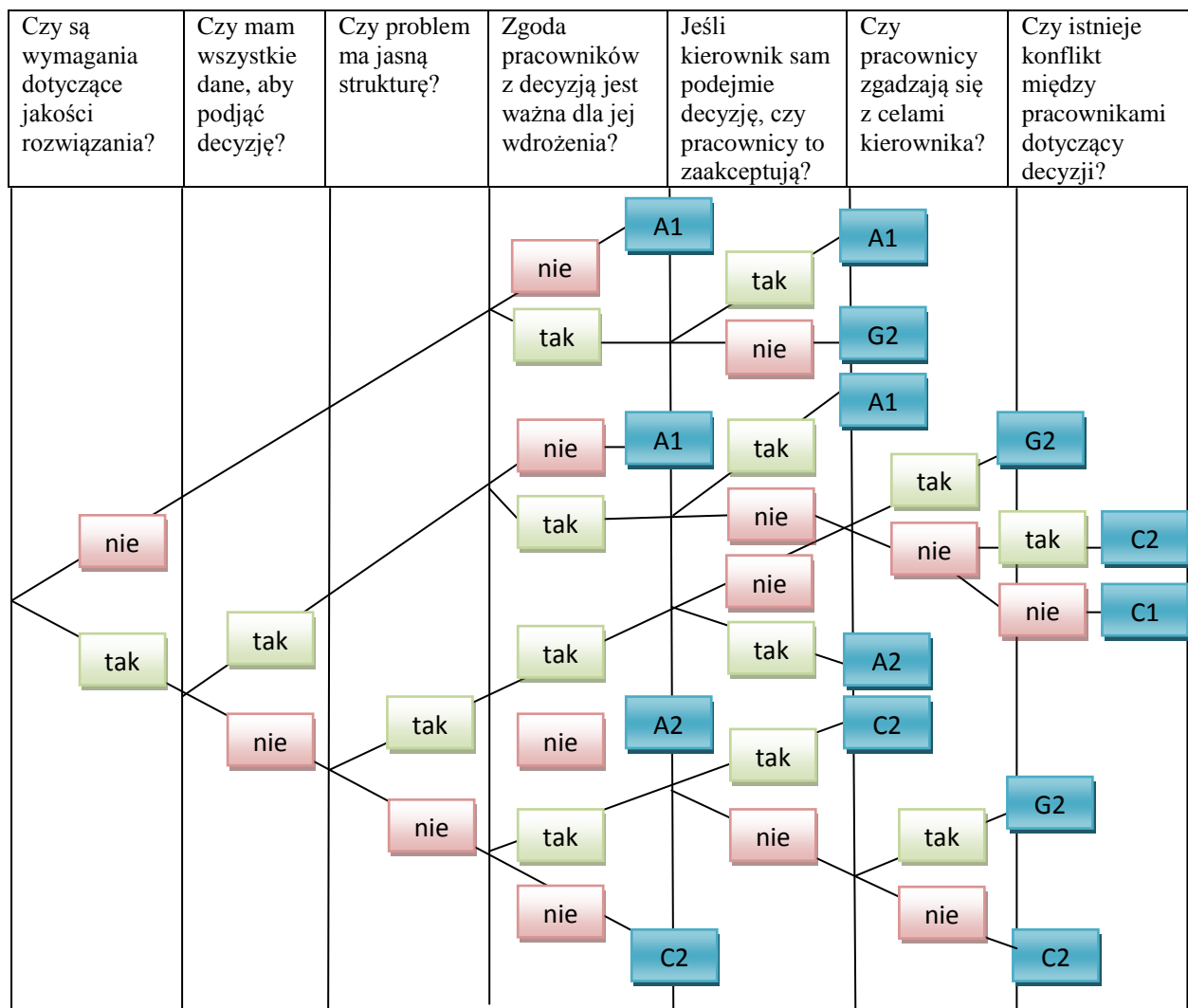
3) Styl zachowawczy – średnie zainteresowanie zadaniami i ludźmi. Ten styl kierowania jest ukierunkowany na średnie osiągnięcia pracy i średnie zadowolenie pracowników. Jest on konserwatywny i koncentruje się na wynikach pracy wystarczających do „spokojnego życia”. Konflikty są w tym przypadku rozstrzygane w miarę możliwości.

4) Styl zadaniowy – w którym kierownik przejawia wyłączne i duże zainteresowanie zadaniami. Ten styl kierowania jest skoncentrowany na wysokiej wydajności pracy, ale bez angażowania się w relacje międzyludzkie. Odpowiada on autokratycznemu stylowi przywództwa, w którym konflikty są stłumione.

5) Styl optymalny – duże zainteresowanie zadaniami i ludźmi. Jest to styl zarządzania ukierunkowany na wysokie osiągnięcia pracy i wysoki poziom zadowolenia pracowników. Ewentualne konflikty są rozwiązywane wspólnie¹⁸⁰.

Inni badacze –Vroom i Yetton wyróżnili pięć stylów kierowania, które zależą od tego, jak bardzo podwładni uczestniczą w procesie decyzyjnym (zob. rys. 11).

Rys. 11. Style kierowania według Vrooma – Yettona



Źródło: <http://z-motiv.ru/model-prinyatiya-reshenij-vruma-jettona/>, (data odczytu 12.06.2018).

¹⁸⁰ A. Blinow, I. Szapkin, Mały biznes: teoria i praktyka, Daszkow i K, Moskwa 2003, s. 201.



Style kierowania według koncepcji Vrooma – Yettona to:

- styl autokratyczny (A1) – w którym kierownik sam rozwiązuje problem lub podejmuje decyzję. W tym przypadku pracownicy nie uczestniczą w podejmowaniu decyzji;
- styl autokratyczny (A2) – w którym kierownik żąda informacji od podwładnych i sam analizuje informacje oraz podejmuje decyzję. Rolą podwładnych w tym przypadku jest jedynie dostarczenie niezbędnych informacji;
- styl konsultacyjny (C1) – gdy menedżer przedstawia problem indywidualnie dla jednego podwładnego (lub kilku podwładnych, ale osobno) oraz słucha pomysłów i sugestii podwładnego, a następnie sam decyduje. Ważne jest to, że kierownik nie gromadzi podwładnych w jednej grupie, ale słucha ich pomysłów osobno.
- styl konsultacyjny (C2) – ten styl prezentowany jest przez kierownika, który przedstawia problem grupie podwładnych oraz wysłuchuje ich pomysłów i sugestii, a następnie podejmuje decyzję (niekoniecznie zgodną z decyzją grupy podwładnych);
- styl oparty na pracy grupowej (G2) – w którym kierownik przedstawia problem grupie podwładnych oraz wysłuchuje ich pomysłów i sugestii, a następnie wraz z grupą podejmuje wspólną decyzję. Rola kierownika sprowadza się tutaj raczej do roli przewodniczącego, który wysłuchuje wszystkich propozycji, ale jego autorytet nie wpływa na podejmowanie decyzji przez grupę¹⁸¹.

Style kierowania A1 i A2 nazywane są stylami autokratycznymi oraz oznaczane literą „A” – od angielskiego „autocratic”. Style C1 i C2 to style konsultacyjne, oznaczane literą „C” – od angielskiego „consultative”. Natomiast styl G2 to styl grupowy, oznaczany literą „G” – od angielskiego „group”.

Vroom i Jetton uważali, że nie ma innych stylów przywództwa. Ich zdaniem, za każdym razem, w zależności od konkretnej sytuacji, należy stosować ten czy inny styl kierowania. Oznacza to, że wybrany styl przywództwa powinien zależeć od konkretnych warunków i okoliczności. Aby zrozumieć, jaki styl zarządzania trzeba wybrać w danej sytuacji, Vroom i Yetton opracowali siedem kryteriów, według których ocenia się każdą sytuację i zaliczyli do nich:

¹⁸¹ <http://z-motiv.ru/model-prinyatiya-reshenij-vruma-jettona/>, (data odczytu 12.06.2018).



1. Znaczenie jakości rozwiązania.
2. Dostępność niezbędnych informacji lub doświadczenie kierownika przy podejmowaniu dobrych rozwiązań.
3. Stopień ustrukturyzowania problemu.
4. Kryteria ograniczające udział podwładnych, czyli: znaczenie działania podwładnych w zgodzie z celami firmy oraz ich zaangażowanie dla skutecznego wykonania decyzji.
5. Prawdopodobieństwo (ustalone na podstawie przyszłych doświadczeń) tego, że decyzja kierownika otrzyma wsparcie u podwładnych.
6. Stopień motywacji podwładnych do osiągnięcia celów organizacji oraz rozwiązywania problemów.
7. Prawdopodobieństwo konfliktu między podwładnymi przy wyborze alternatywy¹⁸².

Każde kryterium jest w rzeczywistości pytaniem, które kierownik powinien zadać sobie przy ocenie sytuacji. Aby określić, który z tych pięciu stylów jest odpowiedni dla danej sytuacji, menedżer używa drzewa decyzyjnego (drzewa decyzyjnego Vrooma-Yettona), za pomocą którego może ocenić, jaki styl zarządzania jest bardziej odpowiedni do podjęcia tej lub innej decyzji¹⁸³.

Jeśli przeanalizujemy wszystkie style wymienione powyżej, to można zauważyć, że różnią się one od siebie przede wszystkim stopniem autorytaryzmu lub demokratyzmu w zachowaniu kierownika. Ogólne osądy na temat zalet tego lub innego stylu przywództwa są trudne i prawdopodobnie błędne. Przykładowo, w skrajnej sytuacji nawet demokratyczny przywódca będzie postępował drastycznie. Jednocześnie spokojny bieg zdarzeń może skłonić sztywnego autokratę do bardziej „miękkich” form kierowania. Co więcej, praktyka pokazuje, że wydajność pracy może być w przybliżeniu taka sama, zarówno przy autokratycznym, jak i przy demokratycznym stylu zarządzania. Zatem wybór tego lub innego stylu zależy:

- od konkretnej sytuacji,
- od postawionego celu,
- od cech przedsiębiorczych i osobistych kierownika¹⁸⁴.

Mając powyższe na uwadze pragnę podkreślić, że kierownictwo sp. z o.o. „Czysta odzież” wykorzystuje styl zarządzania zorientowany na demokrację. Ten styl przyczynia się

¹⁸² <http://z-motiv.ru/model-prinyatiya-reshenij-vruma-jettona/>, (data odczytu 12.06.2018).

¹⁸³ M. Maksimcova, W. Gorfinkela, Zarządzanie..., op. cit., s. 165.

¹⁸⁴ Tamże.



do utrzymania normalnego klimatu moralno – psychologicznego w zespole. Największą wartością dla przedsiębiorstwa stanowią następujące cechy demokratycznego stylu zarządzania:

- zaufanie członków organizacji do siebie;
- życzliwa i konstruktywna krytyka;
- swobodne wyrażanie własnej opinii przy omawianiu spraw dotyczących całego kolektywu;
- brak presji kadry kierowniczej na podwładnych i uznanie ich prawa do uczestniczenia w podejmowaniu decyzji istotnych dla organizacji;
- wystarczająca świadomość członków zespołu o jego zadaniach i stanie spraw podczas ich wykonywania;
- zadowolenie pracowników z ich przynależności do organizacji;
- wysoki stopień zaangażowania emocjonalnego, wzajemna pomoc w sytuacjach wywołujących frustrację (wszystko, co powoduje konflikt wewnątrzzakładowy).

Analizując styl zarządzania w spółce „Czysta odzież”, należy wziąć pod uwagę również strukturę organizacyjną firmy, zbudowaną na zasadzie liniowo – funkcjonalnej i zakładającą bezpośrednie podporządkowanie pracowników kierownikom liniowym. Oznacza to pewną dawkę autorytaryzmu w podejmowaniu decyzji zarządczych. Według koncepcji Blake'a i Moutona spośród pięciu typowych stylów wymienionych powyżej spółka „Czysta odzież” jest najbliższa do trzeciego stylu, czyli zarządzania ukierunkowanego na średnie osiągnięcia pracy i średnie zadowolenie pracowników, z niewielką poprawką (średni +).

Analizując styl zarządzania w spółce i opierając się na koncepcji Vrooma i Yettona można twierdzić, że zastosowano w niej cztery z pięciu typowych stylów przywództwa, czyli A1, A2, C1 i C2. Wybrany w danej organizacji styl kierowania zależy to od takich czynników, jak: poziom kierowania, istota i charakter podejmowanych decyzji zarządczych, cechy osobowe kadry kierowniczej wszystkich szczebli. Z uwagi na powyższe pragnę podnieść, że w spółce „Czysta odzież” przeważającym stylem zarządzania jest styl konsultacyjny C2.

Na zakończenie tego rozdziału winna jestem uwagę, że istnieje wiele poglądów na temat wypracowanych stylów kierowania. Jednak nie ma stylu uniwersalnego, najlepszego, który prowadziłby do maksymalnej efektywności organizacji. Aby uzyskać najlepsze wyniki, należy właściwie oceniać sytuację, twórczo analizować obiektywne ograniczenia i subiektywne możliwości ich przewyciężenia. Przez takie działania można przewidzieć konsekwencje podejmowanych decyzji oraz realnie ocenić możliwości podwładnych. Dlatego



zadaniem każdego kierownika (menedżera) jest znalezienie takich elementów, dźwigni i instrumentów zarządzania, które będą tworzyć efektywny styl odpowiedni do danej sytuacji.

Właśnie ten typ lidera, który jest w stanie poradzić sobie z tym zadaniem, jest najlepszy w przypadku małych firm. Osobliwością takich przedsiębiorstw jest zarządzanie niewielkim kolektywem, gdzie relacje przełożonych i podwładnych noszą bezpośredni i otwarty charakter. W małych zespołach przywództwo zazwyczaj nie jest podkreślane. Ponadto, obowiązki zarządcze są często wykonywane przez kierownika równoległe z inną pracą, w ramach praktycznej działalności przedsiębiorstwa. Bez biurokracji i formalnych relacji pracownicy pracują sprawnie i z przyjemnością. Dobre rezultaty i przyjazna atmosfera w wielu przypadkach rodzą się same, ponieważ w małej grupie praca stymuluje kreatywność i inicjatywę pracowników i każdy pracownik widzi wartość swojej działalności jako część końcowego wyniku.

Tak więc w małej firmie preferowany jest styl zarządzania, który jest prowadzony przeważnie nieformalnie i ma na celu stworzenie twórczej atmosfery w zespole, ukierunkowanej na osiągnięcie rezultatów. Prawidłowy wybór stylu i metod zarządzania oraz właściwe zastosowanie mechanizmów zarządzania finansami pozwoli małemu przedsiębiorstwu na osiągnięcie trwałych, pozytywnych wyników i zajęcie stabilnej pozycji na rynku¹⁸⁵.

¹⁸⁵ M. Łapusta, J. Starostin, Mała przedsiębiorczość, INFRA-M, Moskwa 2007, s. 139.



Rozdział 4. Analiza systemu zarządzania w spółce „Czysta odzież”

4.1. Zarządzanie zasobami finansowymi

Skuteczne działanie przedsiębiorstwa nie jest możliwe bez rozsądnego zarządzania zasobami finansowymi. Cele, dla osiągnięcia których niezbędne jest racjonalne zarządzanie finansami, są bardzo różnorodne i dotyczą chociażby:

- przetrwania firmy w konkurencyjnym otoczeniu,
- uniknięcia bankructwa i poważnych niepowodzeń finansowych,
- przewagi w walce z konkurentami,
- maksymalizacji wartości rynkowej firmy,
- akceptowalnych wskaźników wzrostu potencjału ekonomicznego przedsiębiorstwa,
- wzrostu produkcji i sprzedaży,
- maksymalizacji zysku,
- minimalizacji wydatków,
- zapewnienia opłacalnej działalności.

Priorytet tego lub innego celu może być wybrany przez przedsiębiorstwo w zależności od branży, pozycji w tym segmencie rynku i wielu innych rzeczy, ale skuteczny postęp ku osiągnięciu wybranego celu w dużej mierze zależy od efektywności zarządzania zasobami finansowymi przedsiębiorstwa¹⁸⁶.

Mając powyższe na uwadze pragnę podnieść, że kierownictwo firmy „Czysta odzież” przywiązuje dużą wagę do zarządzania zasobami finansowymi. W strukturze zarządzania spółki utworzony został dział księgowości, który realizuje planowanie finansowe oraz przeprowadza bieżącą analizę wskaźników finansowych. Analiza praktyki finansowego planowania i prognozowania w spółce ujawnia kilka ważnych cech. Pierwsza z nich to przyjęta przez spółkę strategia pozyskiwania źródeł finansowania, która może mieć orientację wewnętrzną i zewnętrzną, ale najlepszym rozwiązaniem jest połączenie jednej i drugiej. Orientacja zewnętrzna zakłada oparcie się na środkach pozyskiwanych spoza przedsiębiorstwa, czyli np. na pożyczkach, leasingu oraz kredytach i gwarancjach bankowych. Natomiast finansowanie wewnętrzne stanowi wartość dodaną, powstającą w ramach firmy i obejmuje samofinansowanie (finansowanie działalności z uzyskiwanych

¹⁸⁶ G. Guduszauri, B. Litwak, Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem, Tandem-EKMOS, Moskwa 1998, s. 87.



zysków) oraz wkłady wspólników i założycieli (podwyższenie kapitału)¹⁸⁷. W tym miejscu pragnę podkreślić, że spółka „Czysta odzież” jest zorientowana na wewnętrzne źródła finansowania. Źródła zewnętrzne były dotychczas wykorzystywane tylko w celu osiągnięcia określonych celów, takich jak: zakup części sprzętu w leasingu oraz przyciągnięcie krótkoterminowych kredytów bankowych i gwarancji bankowych do przeprowadzania dużych (w skali przedsiębiorstwa) transakcji handlowych.

Redystrybucja zysku jest najbardziej bezpiecznym sposobem finansowania spółki, choć wielkość zysku jest ograniczona, co nakłada również ograniczenia na potencjalny rozwój firmy. Co więcej, wzrost udziału zysku ukierunkowanego na rozszerzenie i doskonalenie produkcji ograniczają także obecne interesy właścicieli. W tym sensie bardziej pożądane jest korzystanie z zewnętrznych (pożyczonych) źródeł finansowania. Co prawda, firma jest w tym przypadku zależna od wierzycieli, jednak wykorzystanie pożyczonych środków może przynieść firmie znaczne korzyści, ponieważ zwiększenie ich udziału powoduje wzrost jednego z głównych wskaźników charakteryzujących efektywność jej pracy, czyli wzrost kapitału własnego.

Kolejną cechą praktyki finansowego planowania i prognozowania w spółce „Czysta odzież” jest istniejący problem braku procesu planowania strategicznego, a co za tym idzie – brak planów strategicznych. Plan strategiczny, jako długoterminowy program zmian organizacyjnych i kierunków rozwoju przedsiębiorstwa, istnieje tylko w umysłach kierownictwa. Utworzony na poziomie intuicyjnym, plan ten zawiera dobrze zdefiniowane zadania i terminy ich realizacji, ale w tym przypadku trudno jest zorganizować i śledzić powiązanie etapów planowania i rodzajów planów.

Ważnym zadaniem każdego przedsiębiorcy jest też skuteczne prowadzenie biznesu poprzez efektywne wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa. Cel ten można najlepiej osiągnąć poprzez sporządzanie planu finansowego (budżetu). Korzystając z tak niezawodnego narzędzia zarządzania, jak planowanie finansowe (planując na rok i dłuższy okres), można śmiało i świadomie poruszać się w wybranym kierunku. Plan finansowy powinien przy tym obejmować:

- plan dochodów i wydatków,
- obliczanie prognozy rentowności,
- prognozę przepływów pieniężnych¹⁸⁸.

¹⁸⁷ G. Guduszauri, B. Litwak, Zarządzanie..., op. cit., s. 112.

¹⁸⁸ Ibidem, s. 122.



Trzeba również zauważyć, że w spółce „Czysta odzież” przeprowadzane jest wyłącznie operacyjne planowanie krótkoterminowe, którego celem jest prognozowanie i synchronizacja przepływów pieniężnych organizacji w najbliższym okresie. Jednym z ważnych zadań planowania finansowego w przedsiębiorstwie jest planowanie, analiza i kontrola kosztów w celu ich optymalizacji i w konsekwencji zwiększenia zysków. Jako główne, w spółce wyróżnia się następujące metody planowania kosztów:

- metoda ekonomiczno – statystyczna,
- metoda bezpośrednia, czyli metoda rachunku bezpośredniego.

Metoda ekonomiczno – statystyczna oparta jest na ocenie informacji z poprzednich okresów, a zatem może być stosowana tylko w stosunkowo stabilnych warunkach działalności. Natomiast metoda bezpośrednia jest najczęściej używana w małych przedsiębiorstwach. Metoda ta jest dokładna i jednocześnie najbardziej czasochłonna. Z reguły jest stosowana w organizacjach o stosunkowo niewielkim asortymencie towarów. Istotą tej metody jest to, że koszty są obliczane dla każdej pozycji wydatków, w oparciu o ich rzeczywisty poziom i oczekiwane tempo wzrostu. Jeżeli z okresu na okres są wytwarzane identyczne wyroby, świadczone identyczne usługi czy wykorzystywane identyczne operacje, to można określić, jakie koszty powinny być poniesione¹⁸⁹.

Miesięczne planowanie w spółce „Czysta odzież” odbywa się w dwóch kierunkach:

- według jednostek organizacyjnych (działów) – jest to klasyfikacja funkcjonalna kosztów;
- według rodzaju (kategorii kosztów) – czyli według klasyfikacji rodzajowej kosztów.

W tabeli 8 na następnej stronie przedstawiono sposoby ustalania planowanych kosztów w firmie „Czysta odzież”. Mając na uwadze główny parametr, którym jest rodzaj kosztów (np. związanych ze zużyciem materiałów w pralni chemicznej czy zużyciem wody i energii elektrycznej), przyporządkowano poszczególnym kosztom metodę, w oparciu o którą zostaną zaplanowane koszty w firmie (w tym przypadku na podstawie rzeczywistego poziomu wydatków na materiały, na podstawie rzeczywistego poziomu wydatków na energię elektryczną i wodę oraz w oparciu o planowaną wielkość świadczonych usług).

¹⁸⁹ G. Guduszauri, B. Litwak, Zarządzanie..., op. cit., s. 127.

Tab. 8. Metody określenia planowanych kosztów w sp. z o. o. „Czysta odzież”.

Rodzaj kosztów	Metoda określenia planowanych kosztów
Zużycie materiałów (pralnia chemiczna)	Na podstawie rzeczywistego poziomu wydatków na materiały i planowaną wielkość świadczonych usług (biorąc pod uwagę czynnik sezonowości popytu na usługi).
Zużycie wody i energii elektrycznej	Na podstawie rzeczywistego poziomu wydatków na energię elektryczną i wodę i planowaną wielkość świadczonych usług (biorąc pod uwagę czynnik sezonowości popytu na usługi).
Wydatki na uzupełnienie zapasów towarowych	W oparciu o rzeczywisty poziom kosztów (koszty własne sprzedaży) i planowaną sprzedaż.
Usługi transportowe	Oddzielnie według rodzaju transportu, biorąc pod uwagę informacje o wielkości transportu, rodzajach pojazdów, ustalonych taryfach za przewóz, odległościach transportu, itp. Koszty obejmują kwotę wydatków na opłacenie usług przeładunkowo – składowych, spedycję, itp.
Wynagrodzenia	W oparciu o planowaną liczbę pracowników organizacji według grup (specjalistów, pracowników, menedżerów) i planowane średnie wynagrodzenie jednego pracownika z każdej grupy, biorąc pod uwagę przewidywany wzrost.
Wpłaty do funduszu ubezpieczenia społecznego	Na podstawie planowanych wynagrodzeń i zatwierdzonych stawek.
Czynsz	Na podstawie warunków umowy najmu i planów powiększenia wynajmowanej powierzchni.
Amortyzacja	Ustalana jest na podstawie wartości środków trwałych i metod obliczania amortyzacji.
Wydatki na naprawę środków trwałych	Są przewidywane w oparciu o plan przeprowadzenia prac remontowych.
Wydatki na ubrania robocze	Na podstawie planowanej liczby pracowników, kosztów odzieży roboczej i normatywnego okresu jej użytkowania.
Usługi reklamowe	Koszt działań promocyjnych, produkcji billboardów, znaków, reklamy w mediach, itp.
Inne koszty	Planowane są dla poszczególnych rodzajów poprzez bezpośrednie obliczenia z uwzględnieniem taryf i norm.

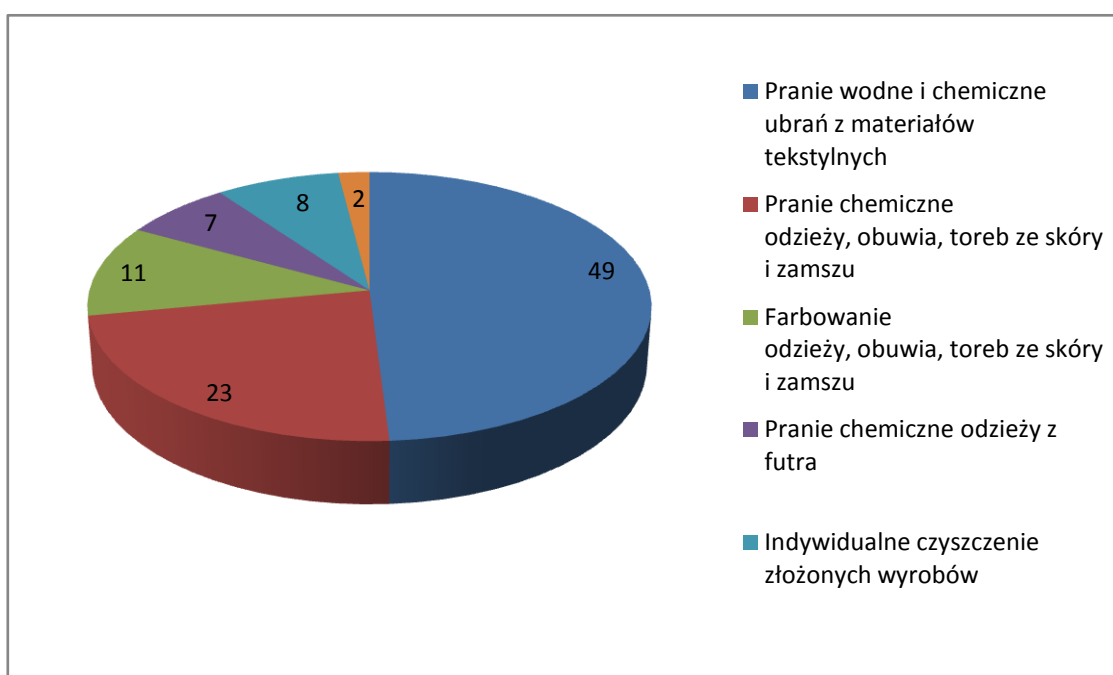
Źródło: opracowanie własne w oparciu o dane analityczne działu księgowości sp. z o. o. „Czysta odzież”



4.2. Analiza działań marketingowych

Analiza otoczenia marketingowego badanego przedsiębiorstwa pokazuje, że między organizacjami świadczącymi usługi prania chemicznego w Mińsku istnieje dość duża konkurencja. Tak więc głównymi konkurentami firmy „Czysta odzież” są takie organizacje, jak chociażby: sp. z o. o. „Amika serwis”, sp. z o. o. „Aquarel”, sp. z o. o. „C & D Factory”, sp. z o. o. „Ekochimprogres”, przedsiębiorstwo unitarne „Białchimczystka” czy sp. z o. o. „Komateks”. Zakres i rozmiar usług świadczonych przez pralnię chemiczną „Czysta odzież” przedstawiono na poniższym wykresie.

Wyk. 4. Usługi pralni chemicznej sp. z o. o. „Czysta odzież”, [w %]



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu kierownika działu produkcji z 29 stycznia 2018 r.

Główny segment konsumentów, na który zorientowana jest pralnia chemiczna to ludzie od 20 do 60 lat, mający średni dochód i korzystający z usług pralni 4-5 razy w roku. Jednymi z najważniejszych kryteriów przy wyborze pralni dla danej grupy docelowej jest jakość usług, termin wykonania usług, zakres usług świadczonych przez pralnię oraz dobra reputacja firmy. W oparciu o te kryteria przeprowadza się pozycjonowanie¹⁹⁰. Informacje o usługach świadczonych przez spółkę „Czysta odzież” oraz o możliwych kontaktach z

¹⁹⁰ Kwestionowanie klientów pralni chemicznej w 2007 roku. Raport kierownika działu produkcji z 20 grudnia 2007 r.

organizacją znajdują się głównie w elektronicznych katalogach¹⁹¹, gdyż na chwilę obecną firma nie ma swojej strony internetowej.

Celem promocji usług pralni jest udzielenie pomocy klientowi w dokonaniu przez niego wyboru oferty firmy z szeregu podobnych ofert poprzez wskazanie jakiejś charakterystycznej cechy. W tym względzie kierownictwo firmy ma na uwadze to, że podczas promocji usług można korzystać z różnych zabiegów, takich jak chociażby:

- zaakcentowanie pewnych zalet lub charakterystyk usług;
- zaspokajanie szczególnych, specyficznych potrzeb konsumenta;
- porównanie z usługami świadczonymi przez konkurencję;
- ukierunkowanie na określoną grupę docelową, kategorię konsumentów;
- dążenie do pełnej identyfikacji świadczonych usług z potrzebami i życzeniami klientów.

Obecnie sytuacja na rynku usług konsumpcyjnych na Białorusi w dużej mierze zależy od niskiej siły nabywczej ludności. Rzeczywiste dochody ludzi nadal spadają, zaś usługi pralnicze nie są towarem pierwszej potrzeby. W konsekwencji popyt na nie również się zmniejsza. Wśród problemów, z którymi borykają się przedsiębiorstwa oferujące usługi konsumpcyjne można wyróżnić takie, jak:

- niski potencjał nabywczy ludności;
- wysoki czynsz, a także koszty wody i energii elektrycznej;
- brak wykwalifikowanego personelu.

Jednym z problemów przedsiębiorstw usługowych jest brak wystarczającej liczby wykwalifikowanych pracowników. Nie sprzyja rozwiązaniu tej kwestii problem niezbyt wysokich płac. Zwiększając koszty pracy, przedsiębiorstwo byłoby zmuszone zwiększyć koszty usług, co w istniejących warunkach cenowej konkurencji nie zawsze jest możliwe. Godne wynagrodzenie jest możliwe tylko wtedy, gdy istnieje stabilny popyt oraz szeroki wybór asortymentu oferowanych usług. Ponadto, jedyna szkoła zawodowa, która przygotowywała specjalistów dla sektora usług konsumpcyjnych, w tym dla pralni chemicznych, została zamknięta osiem lat temu. W ten sposób szkolenie pracowników jest kwestią samych przedsiębiorstw. Stąd zazwyczaj to pracownicy posiadający duże doświadczenie i wiedzę zawodową uczą tych, którzy dopiero zaczynają pracę.

Oceniając rynek pralni, w tym pralni chemicznych w Mińsku i obwodzie mińskim, ogólnie rzecz biorąc, można zauważyć, że ma on pewne perspektywy. Prawdopodobnie rynek

¹⁹¹ Chodzi o takie katalogi, jak: chistaya-odezhda.belorussia.su, chistaya-odezhda.tam.by, kartoteka.by, linfo.by, belarusinfo.by.



będzie się rozwijał w kierunku kompleksowych usług, gdy oprócz głównej usługi prania wodnego lub chemicznego, konsument będzie mógł otrzymać zestaw dodatkowych usług. W dużej mierze wzrostowi zdolności rynkowej będzie sprzyjać wzrost dochodów ludności i poziomu kultury konsumpcji. Analizę SWOT sp. z o. o. „Czysta odzież” przedstawiono w tabeli 9.

Tab. 9. Analiza SWOT spółki „Czysta odzież”

S (mocne strony)	W (słabe strony)
1. Wygodna lokalizacja w centrum miasta; możliwość szybkiego dojazdu do pralni wszystkimi środkami transportu. 2. Doświadczony, wysoko wykwalifikowany personel. 3. Szeroki asortyment usług pralni chemicznej. 4. Elastyczna polityka cenowa. 5. Duże doświadczenie, długa obecność na rynku.	1. Słaba polityka marketingowa 2. Słaba kampania reklamowa. 3. Niewysoki udział firmy w rynku. 4. Spadek wskaźników ekonomicznych. 5. Trudności z parkowaniem w pobliżu pralni. 6. Brak własnej strony internetowej.
O (szanse)	T (zagrożenia)
1. Ulepszenie polityki marketingowej doprowadzi do zwiększenia sprzedaży. 2. Dobrze organizowana promocja usług doprowadzi do ulepszenia wizerunku firmy. 3. Wprowadzenie nowych dodatkowych rodzajów usług. 4. Wzrost liczby punktów odbioru na podstawie umów zlecenia doprowadzi do wzrostu obrotu.	1. Wysoka konkurencja. 2. Kryzys finansowy. 3. Przedłużona budowa metra w bezpośrednim sąsiedztwie zakładu, utrudniająca dostęp klientów. 4. Niedawna zmiana właściciela budynku, w którym znajduje się pralnia chemiczna może doprowadzić do zmiany warunków najmu.

Źródło: opracowanie własne.

Główne czynniki, które wpływają na rozwój rynku pralni, w tym pralni chemicznych to:

- zwiększenie kultury korzystania z usług;
- wzrost dochodów ludności;
- zakup przez ludność drogich i wysokiej jakości ubrań;
- dostępność usług;
- czynnik klimatyczny (noszenie zimowych, ciepłych ubrań przez długi czas).



Czynniki hamujące rozwój rynku usług pralni, w tym pralni chemicznych to:

- brak wykwalifikowanego personelu;
- wzrost cen sprzętu, części zamiennych, detergentów (wszystkie te towary są importowane, a ich cena zależy od kursu walutowego);
- wzrost kosztów energii elektrycznej, wody, czynszu, transportu.

Polityka cenowa spółki „Czysta odzież” przewiduje następujące działania:

- badanie polityki cenowej konkurentów;
- korzystanie z systemu rabatów;
- kształtowanie cen, biorąc pod uwagę pokrycie kosztów i poziom cen konkurentów;
- zapewnienie elastycznych form płatności.

Obecnie w firmie nie ma działu marketingu, ani specjalisty ds. marketingu. Dlatego wszystkie działania marketingowe noszą znamiona niesystematyczności. Można więc wnioskować, że firma ta nie ma jasnej strategii marketingowej. Stąd dla skutecznego promowania oferowanych przez firmę towarów i usług zaleca się, aby spółka skupiła się na następujących celach promocyjnych:

- zwiększenie uznania i wiedzy o firmie oraz o oferowanych przez nią towarach i usługach;
- budowanie zaufania i lojalności klientów;
- uzyskanie wysokiej satysfakcji z zakupów lub z otrzymanej usługi.

Kierownictwo firmy ma świadomość tego, że promocja towarów odbywa się za pośrednictwem różnych narzędzi marketingowych (jest to tzw. promocja mix). Temu zagadnieniu poświęcono podrozdział 2.3 niniejszej pracy. Z zamieszczonego w nim materiału badawczego wynika, że jednym z narzędzi marketingowych jest reklama. W tym względzie w spółce „Czysta odzież” konieczne jest zorganizowanie kampanii reklamowej, jaka ma dotrzeć do maksymalnej liczby docelowych odbiorców i ma na celu budowanie wiedzy oraz świadomości na temat przedsiębiorstwa i świadczonych przez niego usług. Jako środki reklamowe można stosować: okresowe lokalne publikacje drukowane, telewizję, reklamę zewnętrzną (znaki reklamowe, billboardy, szyldy) czy wykorzystanie do reklamy wnętrza pralni chemicznej. Obecność pewnego stylu reklamowego, firmowych ubrań pracowników, plaketek, firmowych formularzy zamówień oraz pamiątek również pozytywnie wpływa na wizerunek firmy. Oprócz tego, należy wykorzystać marketing internetowy, czyli reklamę w sieciach społecznościowych (np. Facebook, Vkontakte) czy na blogach, a także reklamę kontekstową, wysyłanie informacji do klientów o rabatach, promocjach i nowych usługach.

W chwili obecnej spółka „Czysta odzież” używa tylko reklamy zewnętrznej na szyldach i billboardach oraz firmowe formularze i opakowania, co w mojej opinii nie wystarcza, gdyż kampania reklamowa wymaga bardziej wszechstronnego podejścia. Ponadto, co już zostało podkreślone, firma po prostu musi stworzyć własną stronę internetową. Wygląd wejścia do pralni chemicznej spółki pokazano na fotografii 1.

Fot. 1. Wejście do pralni chemicznej sp. z o. o. „Czysta odzież”



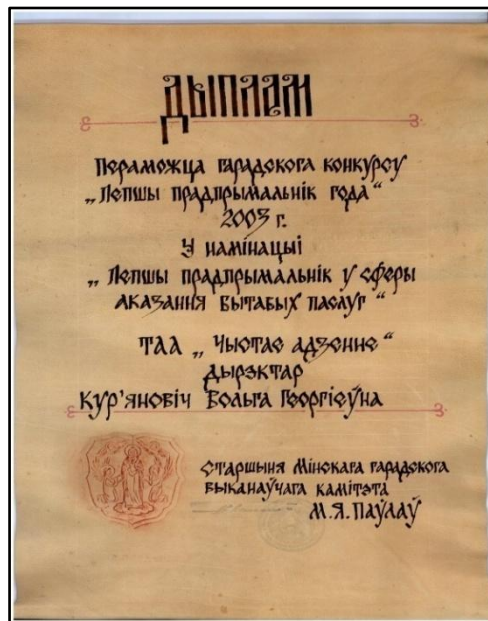
Źródło: zdjęcie autora.

Kolejnym narzędziem marketingowym jest *Public Relations* i *Publicity*. Jest to podejmowanie wysiłków przez firmę mających na celu utrzymanie wzajemnego zrozumienia między daną organizacją a jej otoczeniem, jak również kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy w otoczeniu. Jest to metoda promocji stymulująca popyt na towary i usługi, poprzez rozpowszechnianie ważnych informacji na ich temat w mediach. Innymi słowy, jest to popularyzacja towarów. Firma „Czysta odzież” użyła tego narzędzia marketingu w dwóch przypadkach. W roku 2003 i 2017 została nominowana przez administrację centralnej dzielnicy Mińska do udziału w miejskim konkursie pn. „Najlepszy przedsiębiorca roku”¹⁹². Ponadto, za wyniki pracy w 2003 roku firma została ogłoszona zwycięzcą konkursu w kategorii: „Najlepszy przedsiębiorca roku w sferze świadczenia usług konsumpcyjnych”¹⁹³. Wyniki konkursu „Najlepszy przedsiębiorca roku 2017” nie zostały jeszcze podsumowane. Jednak to wydarzenie jest zawsze opisane w mediach i pozytywnie wpływa na wizerunek firmy, popularyzując towary i usługi oferowane przez przedsiębiorstwo. Na fotografii 2 przedstawiono dyplom zwycięzcy konkursu „Najlepszy przedsiębiorca roku 2003”.

¹⁹² List administracji centralnego dzielnicy Mińska z dnia 25 marca 2004 r.

¹⁹³ Dyplom zwycięzcy konkursu „Najlepszy przedsiębiorca roku 2003”.

Fot. 2. Skórzany dyplom zwycięzcy konkursu „Najlepszy przedsiębiorca roku 2003”



Źródło: zdjęcie autora. Tłumaczenie z języka białoruskiego: „Dyplom. Zwycięzca konkursu „Najlepszy przedsiębiorca roku” w 2003 roku, w nominacji „Najlepszy przedsiębiorca w sferze świadczenia usług konsumpcyjnych”, sp. z o. o. „Czysta odzież”, dyrektor Olga Kurjanowicz”.

Drugi przypadek kształtowania pozytywnego wizerunku firmy, to coroczne uczestnictwo spółki w wystawie branżowej pn. „Pranie i pranie chemiczne”. To wydarzenie jest opisane w specjalistycznych wydaniach branżowych¹⁹⁴. Stoisko firmy „Czysta odzież” w pawilonie wystawienniczym „MinskExpo” ilustruje poniższa fotografia.

Fot. 3. Stoisko firmy „Czysta odzież” w pawilonie wystawienniczym „MinskExpo”



Źródło: zdjęcie autora.

¹⁹⁴ Dyplomy za aktywny udział w wystawach (2003-20014).

Promocja uzupełniająca i promocja osobista to następne narzędzia promocji mix. W pierwszym przypadku chodzi o stosowanie krótkookresowych bodźców, które zachęcają potencjalnych nabywców do przyspieszenia decyzji odnośnie zakupu towarów lub usług. W tym względzie spółka „Czysta odzież” praktykuje udzielanie rabatów stałym klientom (program lojalnościowy). Ponadto, okresowo w pralni odbywają się promocje i są udzielane zniżki na pranie określonego asortymentu odzieży. Jednak firma wykorzystuje to narzędzie niezbyt aktywnie. Jeżeli zaś chodzi o promocję osobistą, to jest to prezentacja towaru lub usługi polegająca na przeprowadzeniu rozmowy z potencjalnym nabywcą w celu dokonania sprzedaży. Jest to zatem metoda promocji, której celem jest ustna prezentacja towarów, informacja o tym produkcie i przekonanie klienta o konieczności jego zakupu. W spółce „Czysta odzież” narzędzie to służy zarówno do sprzedaży towarów, jak i do świadczenia usług. W pierwszym przypadku funkcja ta jest wykonywana przez pracowników działu sprzedaży, w drugim – przez pracowników prowadzących odbiór zamówień i technologów, którzy szczegółowo doradzają klientom.

W mojej opinii opracowana w ten sposób strategia marketingu pozwoli firmie osiągnąć realizację postawionych celów marketingowych i utrwalić swoją pozycję na rynku. Pragnę jednak podnieść, że obecnie działania marketingowe są w większości prowadzone przez pracowników działu sprzedaży i takie podejście się nie sprawdza. Stąd dla planowania i realizacji działań marketingowych spółka „Czysta odzież” powinna zatrudnić specjalistę ds. marketingu lub pozyskać takiego specjalistę na zasadzie outsourcingu.

4.3. Ocena systemu zarządzania personelem

Dla celów analizy systemu zarządzania personelem w pierwszej kolejności trzeba określić, jaką liczbę pracowników organizacja dysponuje obecnie oraz ile osób z każdej specjalności potrzebnych jest dla realizacji procesu produkcyjnego. W analizie wiele uwagi należy poświęcić również badaniu kwalifikacji zawodowych personelu. Analiza ilościowa personelu badanego przedsiębiorstwa w latach 2014-2016 została przedstawiona w tabeli 10 na następnej stronie.



Tab.10. Analiza ilościowa personelu sp. z o. o. „Czysta odzież” w latach 2014-2016

Wskaźnik	2014	2015	2016	Wzrost (+), zmniejszenie (-) wartość absolutna		Udział procentowy %	
				2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/2015
Liczba pracowników razem	26	23	25	- 3	- 2	89	109
w tym personel techniczny	21	17	19	-4	+2	81	112
Udział procentowy personelu technicznego w ogólnej liczbie pracowników, [w %]	81	74	76	-7	+ 2	-	-
Liczba pracowników kadry zarządzającej	5	6	6	+1	0	120	100
Udział procentowy pracowników kadry zarządzającej, [w %]	19	26	24	+7	- 2	-	-

Źródło: opracowanie własne w oparciu o wewnętrzne dokumenty przedsiębiorstwa.

Liczba pracowników na koniec 2016 roku wyniosła 25 osób, w tym liczba personelu technicznego – 19 osób. Należy zauważyć, że liczba pracowników w firmie „Czysta odzież” w analizowanym okresie jest w przybliżeniu na tym samym poziomie. Udział personelu technicznego w ogólnej liczbie pracowników w analizowanym okresie wynosi średnio 77%. Udział pracowników kadry kierowniczej przedsiębiorstwa wyniósł odpowiednio: 19% w 2014 r., 26% w 2015 r. i 24% w 2016 r. Można więc twierdzić, że skład personelu przedsiębiorstwa jest niemalże stały. Analizę personelu organizacji według poziomu wykształcenia w latach 2014-2016 przedstawiono w tabeli 11.

Tab.11. Analiza personelu sp. z o. o. „Czysta odzież” według poziomu wykształcenia w latach 2014-2016

Wykształcenie	Liczba pracujących			Udział, [w %]		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Średnie	2	2	2	7,7	8,7	8,0
Zasadnicze zawodowe	12	9	10	46,2	39,1	40,0
Średnie zawodowe	7	6	7	26,9	26,1	28,0
Wyższe	5	6	6	19,2	26,1	24,0
Razem:	26	23	25	100,0	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne.



Analiza danych przedstawionych w tabeli 11 skłania do wniosku, że w badanym przedsiębiorstwie średnio 8% spośród wszystkich pracowników ma wykształcenie średnie, około 23% pracowników ma wyższe wykształcenie, około 42% pracowników ma wykształcenie zasadnicze zawodowe, zaś 27% pracowników ma wykształcenie średnie zawodowe.

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) zawiera w sobie planowanie zasobów ludzkich, rekrutację i selekcję personelu, ustalanie wynagrodzeń i wdrożenie systemu motywacji, a także orientację zawodową, szkolenia i adaptację pracowników, ocenę kwalifikacji personelu oraz szkolenia pracowników i zarządzanie rozwojem kariery. Pierwszy element ZZL, czyli planowanie, to dokładne informacje odnośnie tego, jakich pracowników pod względem kompetencji organizacja zamierza zatrudniać w bliższej lub dalszej przyszłości, jak będzie ich poszukiwać, motywować i szkolić. Jednak z danych zawartych w powyższych tabelach wynika, że spółka „Czysta odzież” to małe przedsiębiorstwo, z niewielką, choć dość stabilną liczbą pracowników. Przyjęcia do pracy i zwolnienia w przedsiębiorstwie są dość rzadkie. W związku z tym takie działania, jak: planowanie rekrutacji, szkoleń i motywowanie dotyczy tylko niektórych przypadków (np. zwolnienia z pracy, ale także urlopy macierzyńskie czy rodzicielskie i przyjmowanie innych osób w to miejsce).

Kolejny element ZZL to rekrutacja, selekcja i adoptacja pracowników. Selekcja nowych pracowników jest dokonywana przez kierowników liniowych i dyrektora generalnego. Firma poszukuje pracowników do obsadzenia wakatów poprzez umieszczenie ogłoszenia o pracę na specjalnych stronach internetowych¹⁹⁵, a także przez centrum zatrudnienia. Zastosowanie konkretnej metody używanej w doborze kadr zależy od wielu czynników, wśród których należy zwrócić uwagę na specyficzny charakter stanowiska, dla którego wybierany jest pracownik, a także uwzględniać cechy niezbędne dla danego rodzaju działalności. Końcowa ocena może być uzależniona od cech osobowych ubiegającego się o pracę, jego umiejętności komunikacyjnych oraz od możliwości dalszego szkolenia i rozwoju zawodowego.

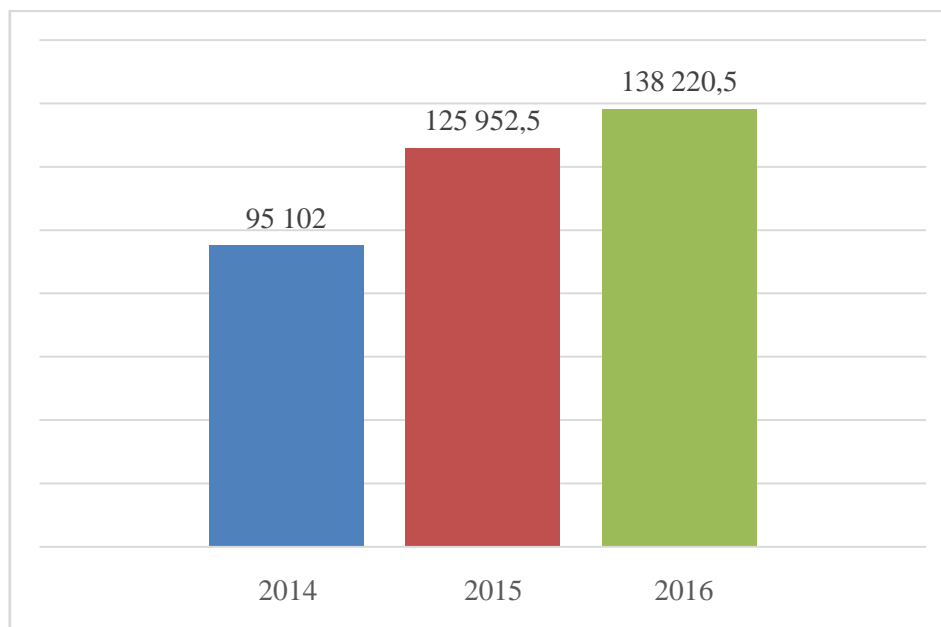
Na pierwszym etapie określa się potrzeby w sile roboczej i kryteria, które muszą spełnić kandydaci – najpierw jako profesjonalści oraz jako członkowie zespołu. W ten sposób określa się „portret specjalisty”. Z punktu widzenia profesjonalizmu i wydajności w przyszłej działalności ważne jest zrozumienie wymagań stawianych wobec kandydata, dotyczących chociażby jego wykształcenia, doświadczenia zawodowego, kwalifikacji czy

¹⁹⁵ Przykładowo: praca.by, rabota.by, belmeta.com.

umiejętności. Z punktu widzenia właściwości osobistych kandydat musi „pasować” do zespołu, a do tego trzeba wziąć pod uwagę to, z kim i jak często będzie musiał się komunikować, kto będzie jego szefem, a kto podwładnym oraz jaka jest atmosfera w zespole. W tym względzie do pozytywnych aspektów doboru personelu w firmie „Czysta odzież” można zaliczyć: dwuetapowy system selekcji, obiektywną ocenę cech kandydatów oraz wysokie wymagania osobiste i zawodowe.

Inny element ZZL to system wynagradzania i motywacji. Wynagrodzenia pracowników w spółce „Czysta odzież” są ustalane zgodnie z zaleceniami dotyczącymi ustalania stawek taryfowych (wynagrodzeń) pracowników organizacji komercyjnych oraz procedury ich podwyższania, wprowadzonymi w życie w drodze rozporządzenia Ministra Pracy i Ubezpieczenia Społecznego nr 95 z dnia 3 września 2014 roku, a także innych dokumentów normatywnych i lokalnych aktów prawnych. Mając to na uwadze, w przedsiębiorstwie opracowano i obowiązuje regulamin wynagradzania pracowników, który przewiduje system wynagradzania, stawki wynagradzania, zasady przyznawania premii, warunki wypłacania dodatków do wynagradzania (funkcyjnych, stażowych, itp.)¹⁹⁶. Na kolejnym wykresie przedstawiono dynamikę płac przedsiębiorstwa w latach 2014-2016.

Wyk. 5. Dynamika płac sp. z o. o. „Czysta odzież” w latach 2014-2016, tysięcy rubli



Źródło: opracowanie własne dane bilansu spółki w latach 2014-2016.

¹⁹⁶ Regulamin wynagradzania (obowiązuje z 01.06.2006).



Z analizy wykresu wynika, że tempo wzrostu płac w przedsiębiorstwie wyniosło w 2015 roku 132,4%, a w 2016 roku – 109,74%. Przyznawanie premii pracownikom odbywa się co miesiąc. Decyzję o wypłacie premii za wyniki pracy w okresie rozliczeniowym przyjmuje komisja składająca się z dyrektora generalnego, głównego księgowego i kierowników liniowych, w oparciu o zasady zawarte w regulaminie wynagradzania. Premie przyznawane są zarówno za ogólne wyniki pracy, jak i za poprawę poszczególnych stron działalności produkcyjnej. Wynagrodzenia w przedsiębiorstwie składają się ze stawek wynagrodzeń pracowników, premii, dopłat za czas pracy ponad normę (jeśli istnieje), a także z dodatków do wynagradzania (stażowych, funkcjonalnych, stymulujących). Przedsiębiorstwo ustanawia także dla poszczególnych pracowników dopłaty do taryf wynagrodzeń za nieregularne godziny pracy. Takie dopłaty mogą być ustalane na podstawie umowy o pracę zawartej między pracodawcą a pracownikiem. Dopłaty mogą być ustanowione za połączenie stanowisk¹⁹⁷.

Następnym w kolejności elementem ZZL jest ten, który dotyczy szkoleń pracowników. Szkolenie pracowników przedsiębiorstwa jest ściśle związane ze specyfiką jego działalności i z niedoborem specjalistów posiadających niezbędne umiejętności na rynku pracy. Przykładowo, pracownicy działu technicznego mają średnie i wyższe wykształcenie techniczne. Jednak specjaliści ci zostali dodatkowo przeszkoleni w fabrykach produkujących sprzęt sprzedawany i obsługiwany przez firmę „Czysta odzież” (we Włoszech i Niemczech)¹⁹⁸. Była o tym mowa w rozdziale 3.

Z dotychczasowych informacji wynika również, że pracownicy firmy mają różne wykształcenie. W tym miejscu jestem winna informację, że niektórzy z nich ukończyli liceum zawodowe usług konsumenckich, inni nie mają specjalistycznego wykształcenia profilowego. Jednak wszyscy odbyli już lub odbywają szkolenia w ramach przedsiębiorstwa. Wynika to ze specyfiki technologii stosowanej przez firmę. Do czyszczenia i farbowania różnych rodzajów odzieży, obuwia, galanterii stosuje się dużą liczbę kart procesów technologicznych, opisujących algorytm działań (kolejność operacji, czas wykonania, użyte materiały i detergenty, itp.). Szkolenie w firmie jest nadzorowane przez dyrektora produkcji zakładu, który jest profesjonalistą z dużym doświadczeniem.

Zarządzanie rozwojem kariery to ostatni element ZZL i tutaj pragnę wyraźnie podkreślić, że rozwój kariery wewnątrz firmy „Czysta odzież” na dzisiejszym etapie rozwoju organizacji jest mało prawdopodobny. Wynika to przede wszystkim ze struktury i wielkości

¹⁹⁷ Regulamin wynagradzania (obowiązuje z 01.06.2006).

¹⁹⁸ Kopie certyfikatów pracowników działu technicznego (2005-2007).



organizacji, głównie zaś z ograniczonej liczby pracowników. Z rysunku 9 wynika, że w spółce istnieją tylko trzy szczeble hierarchiczne. Stąd dyrektor sprzedaży, dyrektor produkcji i główny księgowy mogą dążyć tylko do stanowiska dyrektora generalnego. Natomiast pracownicy pralni i personel techniczny nie mają wystarczających kwalifikacji i wykształcenia, aby ubiegać się o stanowiska kierowników liniowych.

4.4. Główne kierunki doskonalenia zarządzania

Rozważmy teraz perspektywy doskonalenia zarządzania w spółce „Czysta odzież” w kontekście zarządzania finansami, HR oraz usprawnienia zarządzania działaniami marketingowymi. Jeżeli chodzi o pierwszy element, czyli o doskonalenie zarządzania finansami, to należy podkreślić, że analiza danych bilansu spółki w latach 2014-2016 wykazała pogorszenie kondycji finansowej organizacji. W związku z tym firma musi opracować i podjąć pewne działania, które mają na celu:

- optymalizację kosztów, wzrost sprzedaży;
- usprawnienie działalności organizacji w oparciu o długoterminowe planowanie,
- bardziej efektywne wykorzystanie aktywów obrotowych i zwiększenie prędkości ich obiegu.

Trzeba także zauważyć, że opracowanie programu poprawy działań organizacji powinno opierać się na wynikach oceny działalności finansowej i gospodarczej oraz na analizowaniu poziomu krytyczności kondycji finansowej i wykryciu czynników wpływających na niekorzystny rozwój. Zatem kierunki programu poprawy stanu finansowego spółki „Czysta odzież” są następujące:

1. Eliminacja ryzyka niewypłacalności – można to osiągnąć poprzez:

- obniżenie kosztów stałych;
- zmniejszenie kosztów zmiennych poprzez automatyzację procesu gospodarowania i optymalizację poszczególnych pozycji wydatków, stosowanie zasobooszczędnych technologii;
- odroczenie i restrukturyzacja zobowiązań;
- zarządzanie należnościami, zwiększenie szybkości obrotu należności, apel do sądów o zwrot zaległych należności.

2. Utrzymywanie (przywrócenie) stabilności finansowej – które może być osiągnięte wtedy, gdy poziom generowania własnych środków, tzw. dodatni przepływ pieniężny nie będzie mniejszy niż ilość zużywanych środków finansowych, czyli tzw. ujemny przepływ



środków pieniężnych. Aby osiągnąć równowagę finansową, konieczne jest przeprowadzenie szeregu działań, takich jak chociażby:

- wzrost dochodu netto poprzez wdrożenie skutecznej polityki cenowej oraz stosowanie systemów rabatowych i metod marketingowych w celu promowania towarów i usług na rynku;
- sprzedaż zużytych i niezaangażowanych w proces produkcyjny środków trwałych;
- analiza potrzeb i możliwości przyciągnięcia niezbędnego kapitału obrotowego.

Jednym ze sposobów zwiększenia stabilności finansowej jest zarządzanie zobowiązaniami organizacji i ich restrukturyzacja. Ta metoda daje możliwość rozciągnięcia w czasie procesu płatności zobowiązań spółki, co jest ważnym warunkiem zachowania stabilności finansowej. W firmie „Czysta odzież” już obecnie prowadzone są działania związane z tym kierunkiem poprawy sytuacji finansowej.

Obecnie firma posiada harmonogram spłat zobowiązań, których realizacja jest obowiązkowa i kontrolowana przez kierownika spółki. Aby lepiej zarządzać należnościami i ich dynamiką, potrzebne są takie działania, jak:

- monitorowanie stanu rozliczeń z odbiorcami i przeterminowanych (opóźnionych) płatności. W tym przypadku wiele uwagi należy skupić na wyborze potencjalnych nabywców i na dokładnym uzgodnieniu warunków płatności przewidzianych w umowach;
- kontrola stosunku należności do zobowiązań: znaczna nadwyżka należności nad zobowiązaniami tworzy przesłanki wystąpienia zagrożenia stabilności finansowej organizacji i konieczności korzystania z drogich kredytów bankowych i pożyczek;
- zastosowanie systemów rabatowych przy płatnościach z góry.

Podjęcie wysiłków w tych kierunkach pomoże przedsiębiorstwu na osiągnięcie poprawy wypłacalności, wzrostu wskaźników ekonomicznych, stabilności finansowej i rentowności działalności gospodarczej.

Kolejnym działaniem spółki „Czysta odzież” powinno być doskonalenie działań marketingowych. Po rozważeniu zarządzania działaniami marketingowymi w firmie należy twierdzić, że w tym obszarze istnieją pewne niedociągnięcia. Analiza struktury organizacyjnej zarządzania przedsiębiorstwem wykazała, że funkcje marketingowe przeważnie pełni dział sprzedaży. Co więcej, w ramach istniejącej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa można zauważyć inne wady systemu zarządzania marketingowego w spółce, takie jak chociażby:

- brak jasnego podziału funkcji marketingowych;



- występowanie problemu rozdzielania przepływu informacji;
- istnienie powielania prac przez różne działy; brak opisów stanowisk, które określałyby funkcje poszczególnych pracowników w dziedzinie marketingu;
- brak kompleksowych badań marketingowych. Ogólnie rzecz ujmując, tylko polityka cenowa konkurentów jest badana i analizowana w przedsiębiorstwie. Natomiast dział sprzedaży nie prowadzi badań rynku i branży na odpowiednim poziomie;
- niewystarczające finansowanie działań marketingowych i komunikacyjnych;
- brak strony internetowej.

Wszystkie powyższe niedociągnięcia wymagają eliminacji. W tym celu kierownictwo firmy powinno sprecyzować funkcję marketingową, jasno określić zadania programu marketingowego i określić, kto będzie zajmował się jego wdrożeniem. Dlatego w ramach tego projektu logiczne byłoby powierzenie tej funkcji specjalistom ds. marketingu. Rozwiązaniem tej kwestii może być zarówno stworzenie takiego stanowiska ramach przedsiębiorstwa, jak i zaangażowanie specjalistów (organizacji) z zewnątrz.

Program marketingowy firmy może obejmować następujące zadania:

1. Przeprowadzenie badań rynkowych w następujących kierunkach:

- oczekiwania i potrzeby konsumentów;
- określenie zalet i wad firmy w porównaniu z konkurentami (np. wizerunek, asortyment i jakość oferowanych towarów i usług czy atrakcyjność dla konsumentów) oraz analiza zachowań konkurencji;
- identyfikacja pojawiających się zmian na rynku, znalezienie sposobów reagowania na wpływ czynników zewnętrznych;
- analiza wewnętrznych informacji o sprzedaży, aktualności produktu oraz pojemności rynku.

2. Opracowanie planów dotyczących zadań produkcyjnych na podstawie uzyskanych w trakcie badań informacji. Zaprojektowanie nowych rodzajów towarów i usług lub zwiększenie konkurencyjności już istniejących. Przeprowadzenie zestawu działań marketingowych w celu promocji lub poszukiwania obiecującej niszy rynkowej.

3. Proponowanie oferty produktowej. Wdrożenie narzędzi wspierających działania działu sprzedaży w ramach przygotowanych planów i budżetu. Opracowanie rekomendacji dotyczących ustalenia cen produktów, udział w opracowaniu i wdrażaniu elastycznej polityki cenowej działu sprzedaży.



4. Opracowanie kampanii reklamowej.
5. Stworzenie strony internetowej¹⁹⁹.

Na podstawie powyższego można stwierdzić, że główną wadą zarządzania marketingiem w spółce „Czysta odzież” jest brak wyraźnego określenia funkcji i zadań w tej dziedzinie, a także właściwego podziału tych zadań pomiędzy wykonawców. Tak więc z punktu widzenia zarządzania marketingowego przedsiębiorstwa należy wyznaczyć dział, komórkę lub stanowisko, które musi wypełniać zadania działu marketingu.

Innym działaniem spółki „Czysta odzież” powinno być to, które dotyczy doskonalenia zarządzania personelem. W spółce tej koszty pracy stanowią znaczną część kosztów całkowitych. W związku z tym naturalnym pragnieniem dla kierownictwa firmy jest optymalizacja tych kosztów bez utraty ilości sprzedaży i jakości świadczonych usług. Przeanalizujmy w tym miejscu takie elementy, jak strukturę personelu firmy, efektywność organizacji pracy, racjonalność wykorzystania czasu pracy przez komórki organizacyjne i poszczególnych pracowników, z uwzględnieniem istniejącego podziału funkcji i realnego obciążenia (intensywności i czasu trwania pracy), a także skuteczność istniejącej struktury organizacyjnej w przedsiębiorstwie.

W pierwszej kolejności należy zauważyć, że dział sprzedaży składa się obecnie z dwóch osób. Jednak ze względu na spadek sprzedaży jeden pracownik może sobie poradzić z tego rodzaju pracą. Zatem redukcja jednego stanowiska pracownika działu sprzedaży pozwoli na stworzenie miejsca pracy specjalisty ds. marketingu, niezbędnego dla przedsiębiorstwa w celu dalszego rozwoju na rynku, bez dodatkowych nakładów finansowych.

W dziale technicznym również pracują dwie osoby. Intensywność ich pracy, tj. ich rzeczywiste obciążenie w przedsiębiorstwie jest bardzo nierównomierne. Oprócz rutynowej konserwacji sprzętu, pozostała część ich pracy wiąże się z indywidualnymi przypadkami naprawy i konserwacji sprzętu na życzenie klienta. W związku z tym rodzajem pracy należy rozważyć możliwość zmiany formy zatrudnienia. Zamiast pracy w pełnym wymiarze z ustalonym wynagrodzeniem umowa o pracę może przewidywać elastyczny harmonogram prac z zapłatą za faktycznie wykonaną pracę.

Dział księgowości składa się z głównej księgowej i księgowej (która pełni dodatkowo funkcje sekretarki). Zoptymalizować koszty pracy tego działu można poprzez zawarcie umowy na obsługę z wyspecjalizowaną firmą, likwidując tym samym stanowisko głównego księgowego. Niemniej jednak stanowisko księgowego w przedsiębiorstwie jest konieczne,

¹⁹⁹ Na podstawie podrozdziału 2.3 niniejszej pracy.



przynajmniej z punktu widzenia przestrzegania i kontroli dyscypliny kasowej, a także prowadzenia podstawowej dokumentacji księgowej.

Jeżeli zaś chodzi o dział produkcji to cechy organizacji pracy w spółce „Czysta odzież” są następujące:

- a) dokładny podział obowiązków funkcjonalnych – każdy pracownik wykonuje jasno określony zakres obowiązków. Zaletą takiej organizacji pracy jest wysoki poziom wiedzy i umiejętności w ramach swojej specjalności. Ta organizacja procesu pracy jest dziedzictwem epoki radzieckiej, ale w rzeczywistości działa i do tej pory. Według moich osobistych obserwacji odnośnie organizacji pracy w pralniach za granicą (Włochy, Hiszpania czy Litwa), w salonie pralni w tym samym czasie pracuje od jednej do czterech osób, które mogą wykonywać wszystkie operacje procesu technologicznego. Zatem są to specjaliści szerokiego profilu. Tymczasem w przypadku firmy „Czysta odzież” można zaobserwować taką sytuację: cztery osoby pracują w pocie czoła, a dwie nic nie robią, bo w tej chwili nie ma takiej pracy, która dotyczy zakresu ich obowiązków. To jest największą wadą takiej organizacji pracy, choć na chwilę obecną taki funkcjonalny podział obowiązków pracy jest tak mocno zakorzeniony w umysłach pracowników, że nie chcą wykonywać innej – tzw. „cudzej” pracy;
- b) niewystarczający poziom wyszkolenia specjalistów w średnich szkołach zawodowych – w wielu specjalnościach system edukacji nie przygotowuje specjalistów w ogóle. Tak więc szkolenie specjalistów jest kwestią samego przedsiębiorstwa i odbywa się poprzez mentoring;
- c) problemy z zastępstwem emerytowanych specjalistów – aby zapewnić wysoką jakość usług i rozwój, przedsiębiorstwo potrzebuje wysoko wykwalifikowanego personelu. W tym celu konieczne jest, aby pracownik był nie tylko przeszkolony, ale także posiadał wystarczające doświadczenie. Oprócz tego konieczne jest, aby młody specjalista pragnął rozwijać się zawodowo;
- d) niski poziom dyscypliny pracowników ds. realizacji zamówień, pracujących w punktach odbioru zamówień. Powodem tego jest niski poziom kontroli i praca poza podstawowym miejscem pracy.

Na podstawie powyższych „dolegliwości” działu produkcji można stwierdzić, że prowadzenie w spółce działań w kierunku optymalizacji zatrudnienia i obniżenia kosztów powinno uwzględnić takie zabiegi, jak:

- połączenie zawodów i stref obsługi;



- doskonalenie systemu motywacji, zachęcanie pracowników do podnoszenia umiejętności zawodowych i zwiększania wydajności pracy;
- elastyczność w wykorzystaniu siły roboczej (poprzez wprowadzenie alternatywnych form zatrudnienia: w niepełnym wymiarze godzin, praca akordowa, organizacja pracy z uwzględnieniem czynników sezonowości, organizacja pracy dwuzmianowej w trakcie sezonu);
- zapewnienie dalszego usprawnienia organizacji produkcji (eliminacja powtarzalnych operacji technologicznych, zwiększenie ergonomii miejsc pracy, poprawa warunków pracy, itp.);
- zapewnienie wysokiego poziomu obsługi i przestrzegania dyscypliny pracy w punktach odbioru zamówień. Jako sposób realizacji tego zadania można rozważyć bardziej staranny dobór kandydatów na to stanowisko, a także monitoring miejsc pracy czy wprowadzenie systemu zależności wynagradzania tych pracowników od jakości wykonywanych przez nich obowiązków służbowych.

Mówiąc o zmniejszeniu udziału kosztów pracy w łącznych kosztach sprzedaży towarów i usług, zarząd spółki nie ma na celu po prostu zmniejszyć liczbę pracowników lub wydatki na personel, lecz poszukuje sposobów optymalizacji tych kosztów. Kierownictwo spółki dąży do prowadzenia zrównoważonej polityki personalnej, mającej na celu utrzymanie optymalnej liczby pracowników, zgodnie z wymogami procesów technologicznych. Polityka ta uwzględnia zarówno bieżące potrzeby kadrowe, jak i strategiczne perspektywy rozwoju firmy oraz przewiduje osiągnięcie równowagi między dążeniem do optymalizacji liczby pracowników i zwiększeniem produktywności. Jednak podejmując działania mające na celu zwiększenie efektywności zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwo będzie mogło również zwiększyć swoją konkurencyjność. Stąd im wyższy poziom kwalifikacji i umiejętności pracowników, tym większe szanse przedsiębiorstwa na zwiększenie wydajności produkcji i poprawę jakości produktu. Pozwoli to spółce dokonać we właściwym momencie koniecznych innowacji i zapewnić zgodność oferowanych produktów i usług z wymaganiami konsumenta, zapewniając jednocześnie pracownikom dalszą stabilizację zatrudnienia.

Zakończenie

Głównym celem pracy była ocena potencjału spółki z o.o. „Czysta odzież” i jej pozycji na rynku. Analizie poddano istniejący w firmie system zarządzania pod kątem opracowania propozycji doskonalenia tegoż systemu, co w przyszłości ma zwiększyć efektywność działalności gospodarczej spółki i poprawić jej wskaźniki ekonomiczne. W ramach przeprowadzonego badania zostały przeanalizowane teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania firmą. Wykazano, że zarządzanie firmą jest procesem dość skomplikowanym i wielostronnym. Istniejący w spółce „Czysta odzież” system zarządzania organizacją zbadano mając na względzie zarządzanie zasobami materialnymi i finansowymi spółki, zarządzanie zasobami ludzkimi, działalność marketingową oraz zasady etyki menedżerskiej.

W pierwszej kolejności zostały omówione podstawy teoretyczne z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem, które z kolei pozwoliły przeanalizować najważniejsze aspekty działalności firmy „Czysta odzież”. Dla osiągnięcia głównego celu pracy zidentyfikowano mocne i słabe strony spółki, a następnie wyciągnięto wnioski, które pozwoliły określić pozycję przedsiębiorstwa na rynku. Na tej podstawie podjęto próbę określenia głównych kierunków doskonalenia systemu zarządzania, a także zwiększenia efektywności działalności gospodarczej i poprawy wskaźników ekonomicznych.

Zebrany w pracy materiał badawczy pozwolił także udzielić odpowiedzi na zawarte we wstępie pracy pytania. W pierwszej kolejności należy zauważyć, że z punktu widzenia stopnia autorytaryzmu lub demokratyzmu w zachowaniu kierownika, styl zarządzania w spółce z o.o. „Czysta odzież” jest zorientowany na demokrację. Ten styl przyczynia się do utrzymania normalnego klimatu moralno – psychologicznego w zespole. Ponieważ firma „Czysta odzież” to małe przedsiębiorstwo, optymalny jest taki styl zarządzania, który jest prowadzony przeważnie nieformalnie i ma na celu stworzenie twórczej atmosfery w zespole, ukierunkowanej na osiągnięcie rezultatów.

Na pytania dotyczące sytuacji finansowej firmy, można udzielić następujące odpowiedzi:

- w strukturze aktywów spółki dominują aktywa krótkoterminowe. Wartość krótkoterminowych aktywów w analizowany okresie pozostaje w przybliżeniu na tym samym poziomie i wynosi średnio 96%. Analiza danych dotyczących dynamiki zmian kapitału własnego spółki „Czysta odzież” pokazuje, że można zaobserwować znaczący spadek absolutnej wielkości kapitału własnego spółki oraz wzrost wolumenu

zobowiązań. Udział kapitału własnego spadł w analizowanym okresie o 50%, natomiast zobowiązania krótkoterminowe wzrosły o 50%;

- z analizy wskaźników finansowych spółki „Czysta odzież” wynika, że wartości wskaźnika bieżącej płynności i wskaźnika wystarczalności własnych aktywów obrotowych są wyższe niż wartości normatywne. Oznacza to, że spółka może spłacić długi, realizując swój majątek. Porównanie wskaźnika wystarczalności własnych aktywów obrotowych ze wskaźnikiem normatywnym pokazuje, że w firmie nie ma ryzyka bankructwa. Z tego powodu można twierdzić, że mimo wzrostu zobowiązań spółka „Czysta odzież” jest dość stabilną, finansowo zrównoważoną firmą. Jednak warto zauważyć, że w analizowanym okresie nastąpił spadek wyników finansowych, w tym wartości wskaźnika niezależności finansowej;
- analiza rachunków zysków i strat spółki w badanym okresie wskazuje na spadek efektywności działalności gospodarczej od 2014 roku;
- w spółce „Czysta odzież” przeprowadzane jest wyłącznie operacyjne planowanie krótkoterminowe, którego celem jest prognozowanie i synchronizacja przepływów pieniężnych organizacji w najbliższym okresie. Jednym z ważnych zadań planowania finansowego w przedsiębiorstwie jest planowanie, analiza i kontrola kosztów w celu ich optymalizacji i w konsekwencji zwiększenia zysków. Planowanie kosztów realizuje się za pomocą metody ekonomiczno – statystycznej oraz metody rachunku bezpośredniego.

W odniesieniu do pytań związanych z zarządzaniem personelem, można udzielić następujących odpowiedzi:

- analiza ilościowa personelu badanego przedsiębiorstwa w latach 2014-2016 wskazuje na to, że liczba pracowników w firmie „Czysta odzież” w tym okresie jest w przybliżeniu na tym samym poziomie. Udział personelu technicznego w ogólnej liczbie pracowników w analizowanym okresie wynosi średnio 77%. Można więc twierdzić, że skład personelu przedsiębiorstwa jest stały. Natomiast analiza personelu organizacji, przeprowadzona pod kątem poziomu wykształcenia oraz obejmująca lata 2014-2016 skłania do wniosku, że w badanym przedsiębiorstwie średnio 8% spośród wszystkich pracowników ma wykształcenie średnie, około 23% pracowników ma wyższe wykształcenie, około 42% pracowników ma wykształcenie zasadnicze zawodowe, zaś 27% pracowników ma wykształcenie średnie zawodowe;
- w firmie „Czysta odzież” nie ma stanowiska specjalisty ds. personelu. Jednak elementy organizacji ZZL, takie jak: planowanie zasobów ludzkich, rekrutacja i



selekcja personelu, ustalanie wynagrodzeń i wdrożenie systemu motywacji, a także orientacja zawodowa, szkolenia i adaptacja pracowników oraz ocena kwalifikacji personelu są obecne w organizacji w takim zakresie, w jakim określa je obiektywna konieczność i szczególne cechy struktury organizacyjnej. W praktyce funkcje HR są podzielone między dyrektorem generalnym i kierownikami liniowymi.

Natomiast w odniesieniu do pytań badawczych związanych z marketingiem należy zauważyć, że:

- w chwili obecnej spółka „Czysta odzież” używa cztery instrumenty promocji mix. Jednym z nich jest reklama (reklama zewnętrzna na szyldach i billboardach oraz firmowe formularze i opakowania). Kolejnym stosowanym narzędziem jest *Public Relation* i *Publicity* (coroczne uczestnictwo spółki w wystawie branżowej pn. „Pranie i pranie chemiczne” oraz udział w miejskim konkursie pn. „Najlepszy przedsiębiorca roku”). Trzeci instrument to promocja uzupełniająca (udzielanie rabatów stałym klientom, okresowe udzielanie zniżek na pranie określonego asortymentu odzieży). Czwartym używanym przez firmę narzędziem promocji mix jest promocja osobista. (prezentacja towaru lub usługi przez pracowników działu sprzedaży, pracowników prowadzących odbiór zamówień i technologów);
- doskonalenie działań marketingowych polega głównie na wyeliminowaniu niedociągnięć spowodowanych brakiem jasno zdefiniowanych planów i zadań marketingowych. W tym celu konieczne jest opracowanie planu marketingowego, który będzie obejmował takie działania, jak chociażby: przeprowadzenie badań rynkowych, opracowanie planów dotyczących zadań produkcyjnych na podstawie uzyskanych w trakcie badań informacji, proponowanie oferty produktowej czy opracowanie kampanii reklamowej.

Podjmując się próby podsumowania pracy pragnę podnieść, że w działalności spółki „Czysta odzież” można wyróżnić trzy główne obszary. Pierwszy z nich to zarządzanie zasobami finansowymi. Analiza tego obszaru ujawniła kilka ważnych cech. Po pierwsze wykazano, że strategia pozyskiwania źródeł finansowania spółki ma orientację wewnętrzną, co nakłada pewne ograniczenia na potencjalny rozwój firmy. Udowodniono również, że redystrybucja zysków jako źródła finansowania firmy ogranicza interesy właścicieli, zmniejszając tym samym zwrot z kapitału własnego. Drugą cechą praktyki finansowego planowania i prognozowania w spółce „Czysta odzież” jest brak procesu finansowego planowania długoterminowego. Badania wykazały spadek wskaźników ekonomicznych przedsiębiorstwa w ciągu ostatnich kilku lat. Zatem w celu usprawnienia działalności



organizacji, wzrostu sprzedaży, optymalizacji kosztów, efektywnego wykorzystania aktywów obrotowych zaoferowano główne kierunki doskonalenia zarządzania finansami. Wykazano, że jednym ze sposobów poprawy kondycji finansowej firmy jest eliminacja ryzyka niewypłacalności, co może być osiągnięte poprzez takie działania, jak: obniżenie kosztów stałych i zmiennych, restrukturyzacja zobowiązań oraz zarządzanie należnościami. Zaproponowano również przeprowadzenie szeregu działań ukierunkowanych na utrzymywanie stabilności finansowej spółki, wzrostu dochodu netto oraz pozyskanie dodatkowych źródeł finansowania.

W pracy wiele uwagi poświęcono także analizie drugiego obszaru działalności spółki, czyli działaniom marketingowym. Podkreślono, że firma prowadzi badania marketingowe, ankietowanie klientów, bierze udział w konkursach i wystawach, korzysta z reklam i innych narzędzi promocji mix. Jednak na podstawie analizy tych działań można stwierdzić, że firma nie ma jasnej strategii marketingowej, która pozwoliłaby jej umocnić swoją pozycję na rynku. Rozwiązaniem tego problemu dla firmy może być jasne określenie zadań w tej dziedzinie, a także personalizacja funkcji marketingu poprzez wyznaczenie odpowiedniego działu lub stanowiska.

Analiza trzeciego obszaru działalności spółki „Czysta odzież”, czyli zarządzania personelem pokazuje, że prawie wszystkie procesy w tym obszarze są zorganizowane na odpowiednim poziomie, pomimo braku dedykowanego stanowiska specjalisty HR. Perspektywicznymi kierunkami prac w tym obszarze dla przedsiębiorstwa są takie działania, jak: optymalizacja kosztów poprzez racjonalizację struktury personelu firmy (optymalizacji zatrudnienia), zwiększenie efektywności organizacji pracy oraz lepsze wykorzystanie czasu pracy.

Kończąc, pragnę podnieść, że firma „Czysta odzież” posiada wieloletnie doświadczenie w swojej branży, a także ukształtowaną pozycję rynkową, wykwalifikowany personel oraz dobrą reputację. Jednak współczesny rynek każdego dnia dyktuje przedsiębiorstwom nowe wymagania, tym samym zmuszając je do podejmowania starań mających na celu ciągle rozwijanie swojej działalności w różnych kierunkach. Jak udowodniono, w przypadku spółki „Czysta odzież” chodzi głównie o doskonalenie istniejącego systemu zarządzania, który jest narzędziem efektywnego wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa, a więc gwarantem jego dalszego rozwoju i zwiększenia konkurencyjności na rynku.



Bibliografia

Literatura:

1. Arenkow I., Glazow M., Firowa I., Marketing przedsiębiorstwa, RGGMU, Sankt Petersburg 2009
2. Bakunowa N., Zarządzanie korporacyjne: podejścia do interpretacji istoty kategorii, [w:] „Biuletyn Omskiego Uniwersytetu”, nr 7/2016
3. Blinow A., Szapkin I., Mały biznes: teoria i praktyka, Daszkow i K., Moskwa 2003
4. Bondarenko I., Efektywność zarządzania przedsiębiorstwem – kluczowe zadanie menedżera, [w:] „Das Management”, nr 5/2010
5. Borkowska S., Wynagradzanie, [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi, pr. zbiorowa pod red. Perzyńskiej J., Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2006
6. Botawina R., Etyka stosunków biznesowych, Finanse i statystyka, Moskwa 2002
7. Cwietkow A., Management, Wydawnictwo Piter, Sankt Petersburg 2009
8. Czekaj J., Dresler Z., Zarządzanie finansami przedsiębiorstw, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005
9. Demientiewa A., Sokołowa M., Zarządzanie personelem, Magistr, Moskwa 2008
10. Dębski W., Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania finansami przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005
11. Dołhasz M., Fudaliński J., Kosala M., Smutek H., Podstawy zarządzania, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2009
12. Drezinskij K., Terminologiczne badanie pojęć „zarządzanie” i „kierowanie”, [w:] „Wiadomości naukowo – techniczne”, nr 3/2016
13. Durakowa I., Zarządzanie personelem, INFRA-M, Moskwa 2009
14. Gliński B., Mała encyklopedia ekonomiczna, PWE, Warszawa 1974
15. Griaznowa A., Zarządzanie antykrzysowe, Tandem-EKMOS, Moskwa 2011
16. Griffin R., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005
17. Guduszauri G., Litwak B., Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem, Tandem – EKMOS, Moskwa 1998
18. Hojpej M. i Kral Z., Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce, pod red. M. Hojpeja i Z. Krala, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011



19. Jae Taik Kim, Administracja publiczna. Słownik referencyjny (na podstawie materiałów „International Encyclopedia of Public Politic and Administration”), Wydawnictwo Petropolis, Sankt Petersburg 2000
20. Jefimowa O., Analiza sprawozdań finansowych, Omega-L, Moskwa 2009
21. Kabuszkin N., Zasady zarządzania, Nowoje znanije, Moskwa 2009
22. Koontz H., O'Donnell C., Zarządzanie: analiza systemowa i sytuacyjna funkcji kierowniczych, Progress, Moskwa 1981
23. Kotler Ph., Marketing management, Wydawnictwo Piter, Sankt Petersburg 2005
24. Kowalew W., Analiza finansowa: metody i procedury, Finanse i statystyka, Moskwa 2010
25. Kowalski R., The paradoxes of management with particular reference to the conduct of Development Assistance, [w:] „International Journal of Management Concepts and Philosophy”, nr 2/2006
26. Kozarzewski P., Rakowa E., [w:] Prywatny biznes na Białorusi: zewnętrzne i wewnętrzne czynniki rozwoju, pod red. Kozarzewskiego P., Rakowej E., Sp. z o. o. „Newski prostor”, Sankt Petersburg 2007
27. Koźmiński A. K., Jemielniak D., Zarządzanie od postaw, Wolters Kluwer, Warszawa 2011
28. Platon, Polityk, Myśl, Moskwa 1972
29. Król H., Ludwicyński A., Wstęp, [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi, pr. zbiorowa pod red. Perzyńskiej J., Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2006
30. Ludwicyński A., Analiza pracy i planowanie zatrudnienia, [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi, pr. Zbiorowa pod red. Perzyńskiej J., Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2006
31. Łapusta M., Starostin J., Mała przedsiębiorczość, INFRA-M, Moskwa 2007
32. Maksimcova M., Gorfinkel W., Zarządzanie małym biznesem, INFRA-M, Moskwa 2007
33. Men-tzu, Starożytna chińska filozofia. Epoka Han, Nauka, Moskwa 1999
34. Mirzojan W., Zarządzanie jako przedmiot analizy filozoficznej, [w:] „Kwestie filozofii”, nr 4/2010
35. Mruk H., Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2012
36. Pszczołowski T., Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Ossolineum, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk 1978



37. Semenow A., Masłowa E., Etyka zarządzania, Korporacja wydawnicza i handlowa „Daszkow i K”, Moskwa 2007
38. Starożytna chińska filozofia, tom 1, praca zbiorowa pod red. Jan Chiń-Szuń, Myśl, Moskwa 1972
39. Wasilczenko M., Planowanie w przedsiębiorstwie, EKSMO, Moskwa 2008
40. Zajcew L., Sokołowa M., Zarządzanie organizacyjne, Magistr, Moskwa 2008

Źródła prawa:

1. Dekret Prezydenta Republiki Białoruś z dnia 23 listopada 2017 r. Nr 7 o rozwoju przedsiębiorstwa
2. Dyrektywa z dnia 31 grudnia 2010 r. Nr 4 o rozwoju inicjatywy przedsiębiorczej i stymulowaniu aktywności gospodarczej w Republice Białoruś
3. Rozporządzenie Rady Ministrów Republiki Białoruś z dnia 23 lutego 2016 r. Nr 149 o państwowym programie „Mała i średnia przedsiębiorczość w Republice Białoruś w latach 2016-2020”
4. Ukaz Prezydenta Republiki Białoruś z dnia 21 maja 2009 r. Nr 255 o niektórych krokach wspierania małej przedsiębiorczości przez państwo
5. Ustawa Republiki Białoruś z dnia 1 lipca 2010 r. Nr 148-3 o wspieraniu małej i średniej przedsiębiorczości

Strony internetowe:

1. http://bgumanagement2009.narod.ru/theory/theory_09.html
2. http://de.ifmo.ru/bk_netra/page.php?dir=2&tutindex=3&index=1&layer=2
3. http://dps.smrtlc.ru/Int_Encycl/Man_princ_of.htm
4. <http://finlit.online/management-obschie-voprosyi/rukovodstvo-menedjment-24624.html>
5. <http://hrmobilny.pl/artykuly-hr/przywodztwo/page-3>
6. <http://pravo.by/document/?guid=3871&p0=p30900255>
7. <http://pravo.by/document/?guid=3871&p0=H11000148>
8. <http://pravo.studio/knigi-finansovyiy-menedjment/zadachi-finansovogo-menedjmenta-finansovaya-43429.html>
9. http://president.gov.by/ru/official_documents_ru/view/dekret-7-ot-23-nojabrja-2017-g-17533/



10. http://president.gov.by/ru/official_documents_ru/view/direktiva-4-ot-31-dekabrja-010-g-1400/
11. <http://works.doklad.ru/view/jG2WbsaUytU/3.html>
12. <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/finansovyy-plan-predpriyatiya.html>
13. <http://www.doingbusiness.org/rankings>
14. <http://www.economy.gov.by/ru/gosprog-ru/>
15. http://www.podyplomowe.ue.wroc.pl/pliki/_c/6/metody_i_tehniki_zarzadzania.pdf
16. <http://z-motiv.ru/model-prinyatiya-reshenij-vruma-jettona/>
17. https://mfiles.pl/pl/index.php/Funkcje_zarz%C4%85dzania
18. <https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie>
19. https://pl.wikipedia.org/wiki/14_zasad_zarz%C4%85dzania
20. https://www.gd.ru/articles/9318-upravlenie-finansami-predpriyatiya?from=PW_Timer&ustp=W
21. <https://www.hr-director.ru/rubric/6507-motivatsiya-personala>
22. <https://www.minsk-metro.net/blog/archives/7639>



Spis rysunków, tabel, wykresów i fotografii

Rysunki:

Rys. 1. Funkcje zarządzania.....	14
Rys. 2. Proces planowania.....	16
Rys. 3. Szczegół kontroli.....	21
Rys. 4. Proces planowania zasobów ludzkich w organizacji.....	49
Rys. 5. Proces zatrudniania pracownika.....	50
Rys. 6. Składniki miksu marketingowego.....	56
Rys. 7. Integracja komórek przedsiębiorstwa – rola działu marketingu.....	59
Rys. 8. Podstawowe obszary zainteresowania etyki menedżerskiej.....	62
Rys. 9. Struktura organizacyjna sp. z o.o. „Czysta odzież”.....	70
Rys. 10. Siatka stylów zarządzania Blake'a – Moutona.....	84
Rys. 11. Style kierowania według Vrooma – Yettona.....	85

Tabele:

Tab.1. Wkład różnych szkół w teorię zarządzania.....	13
Tab. 2. Ocena złożoności niektórych problemów w dziedzinie regulacyjnej działalności MŚP....	31
Tab. 3. Porównanie koncepcji 4P i 4C.....	57
Tab. 4. Analiza aktywów sp. z o.o. „Czysta odzież” w latach 2015 – 2016.....	76
Tab. 5. Analiza kapitału własnego sp. z o.o. „Czysta odzież” w latach 2015 – 2016.....	78
Tab. 6. Analiza wskaźników finansowych sp. z o.o. „Czysta odzież” w latach 2015 – 2016...80	
Tab. 7. Analiza wyników finansowych sp. z o.o. „Czysta odzież”.....	81
Tab. 8. Metody określenia planowanych kosztów w sp. z o. o. „Czysta odzież”.....	93
Tab. 9. Analiza SWOT spółki „Czysta odzież”.....	96
Tab.10. Analiza ilościowa personelu sp. z o. o. „Czysta odzież” w latach 2014-2016.....	101
Tab.11. Analiza personelu sp. z o. o. „Czysta odzież” według poziomu wykształcenia w latach 2014-2016.....	101

Wykresy:

Wyk. 1. Analiza struktury aktywów bilansu sp. z o.o. „Czysta odzież”.....	77
Wyk. 2. Struktura kapitału własnego sp. z o.o. „Czysta odzież” w latach 2015 – 2016.....	79



Wyk. 3. Stosunek aktywów netto do wielkości kapitału podstawowego spółki sp. z o.o. „Czysta odzież” w latach 2015 – 2016.....	81
Wyk. 4. Usługi pralni chemicznej sp. z o. o. „Czysta odzież”, [w %].....	94
Wyk. 5. Dynamika płac sp. z o. o. „Czysta odzież” w latach 2014-2016, tysiąc rubli.....	103

Fotografie:

Fot. 1. Wejście do pralni chemicznej sp. z o. o. „Czysta odzież”.....	98
Fot. 2. Skórzany dyplom zwycięzcy konkursu „Najlepszy przedsiębiorca roku 2003”.....	99
Fot. 3. Stoisko firmy „Czysta odzież” w pawilonie wystawienniczym „MinskExpo”.....	99

