



Politechnika Wroclawska

ROZPRAWA DOKTORSKA

Metoda oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem

mgr inż. Elżbieta Karaś

Promotor:

dr hab. Zygmunt Kral, prof. PWr.

Wrocław 2005

© Elżbieta Karaś

Wrocław 2005

Spis treści

Wstęp	7
1. Teoretyczne podstawy zarządzania.....	11
1.1. Istota zarządzania	11
1.1.1. Pojęcia pokrewne zarządzaniu	11
1.1.2. Systematyka definicji zarządzania.....	15
1.1.3. Zakres zarządzania	22
1.2. Funkcje zarządzania.....	26
1.2.1. Planowanie	26
1.2.2. Organizowanie.....	31
1.2.3. Motywowanie	36
1.2.4. Kontrolowanie	46
1.3. Współczesne cechy zarządzania przedsiębiorstwem.....	52
1.3.1. Ogólne znaczenie zarządzania dla przedsiębiorstwa	52
1.3.2. Orientacja na klienta w zarządzaniu przedsiębiorstwem.....	60
1.3.3. Podejście procesowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem.....	62
1.3.4. Wiedza i kapitał intelektualny w zarządzaniu przedsiębiorstwem.....	65
1.3.5. Kultura organizacyjna w zarządzaniu przedsiębiorstwem.....	70
2. Charakterystyka jakości zarządzania przedsiębiorstwem.....	76
2.1. Istota jakości zarządzania przedsiębiorstwem	76
2.1.1. Pojęcie jakości.....	76
2.1.2. Istota sprawności zarządzania przedsiębiorstwem.....	83
2.1.3. Definicja jakości zarządzania przedsiębiorstwem	91

2.2.	Wymiary jakości zarządzania przedsiębiorstwem	98
2.2.1.	Wymiar funkcjonalny jakości zarządzania przedsiębiorstwem w odniesieniu do łańcucha wartości.....	98
2.2.2.	Wymiar podmiotowy jakości zarządzania przedsiębiorstwem w odniesieniu do koncepcji interesariuszy	102
2.3.	Czynniki kształtujące jakość zarządzania przedsiębiorstwem	109
2.3.1.	Ogólne determinanty jakości zarządzania przedsiębiorstwem.....	109
2.3.2.	Czynniki kształtujące jakość zarządzania przedsiębiorstwem w wymiarze funkcjonalnym	112
2.3.3.	Czynniki kształtujące jakość zarządzania przedsiębiorstwem w wymiarze podmiotowym.....	116
3.	Teoretyczno-metodyczne aspekty oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem	120
3.1.	Istota oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem	120
3.1.1.	Pojęcie oceny	120
3.1.2.	Definicja oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem.....	122
3.2.	Analiza istniejących metod i modeli oceny pod kątem ich zastosowania do oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem	125
3.2.1.	Wieloskaźnikowy model w koncepcji równowagi organizacyjnej	125
3.2.2.	Metoda diagnozowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem	127
3.2.3.	Modele TQM skodyfikowane w nagrodach jakości i metoda samooceny diagnostycznej.....	128
3.2.4.	Strategiczna karta wyników.....	132
3.2.5.	Metody oceny wielokryterialnej.....	135
3.2.5.1.	Metody taksonomiczne	136
3.2.5.2.	Metody agregacji	144

3.3.	Proponowana metoda oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem	147
3.3.1.	Główne założenia metody oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem.....	147
3.3.2.	Procedura proponowanej metody oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem.....	151
3.3.3.	Wnioski końcowe i interpretacja wyników	167
4.	Studium przypadku oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem	172
4.1.	Ogólna charakterystyka badanego przedsiębiorstwa.....	172
4.1.1.	Forma organizacyjno-prawna przedsiębiorstwa	172
4.1.2.	Przedmiot działalności przedsiębiorstwa	175
4.1.3.	Charakterystyka rynku przedsiębiorstwa.....	178
4.1.4.	Sytuacja finansowa przedsiębiorstwa.....	184
4.2.	Egzemplifikacja metody oceny jakości zarządzania w badanym przedsiębiorstwie.....	190
4.2.1.	Procedura badawcza.....	190
4.2.2.	Analiza wyników badań wraz z prezentacją graficzną	192
	Zakończenie	203
	Spis literatury	206
	Spis rysunków.....	216
	Spis tabel	218
	Załącznik nr 1.....	221
	Załącznik nr 2.....	232

Wstęp

W warunkach gospodarki rynkowej szybkie zmiany zachodzące w otoczeniu wymuszają na przedsiębiorstwach działania dostosowawcze do nich lub nawet wyprzedzające je pod określonymi względami. Tylko takie działania mogą zapewnić utrzymanie korzystnej pozycji względem otoczenia, a tym samym uzyskiwanie właściwych wyników ekonomicznych. Okazuje się, że dla osiągnięcia tego celu niezbędne jest również stałe doskonalenie zarządzania przedsiębiorstwem.

Współcześnie pojawia się coraz więcej nowych koncepcji i metod zarządzania przyczyniających się do poprawy jakości zarządzania. Można do nich zaliczyć przykładowo: TQM, benchmarking, controlling, reengineering. Zaczynają je również stosować polskie przedsiębiorstwa. W każdym jednak konkretnym przypadku czynią to opierając się na własnych umiejętnościach i posiadanym doświadczeniu, bez możliwości oceny stosowanych rozwiązań. Brakuje bowiem – zarówno w teorii, jak i w praktyce – sposobu pomiaru jakości zarządzania przedsiębiorstwem. W tym kontekście zasadniczym celem pracy jest zaproponowanie metody oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem.

Sformułowany cel pracy wyznacza jednoznacznie problemy badawcze. Zaliczono do nich:

- systematykę pojęć z zakresu jakości zarządzania;
- opracowanie kompleksowej metody oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem.

W odniesieniu do przytoczonych problemów badawczych sformułowano następujące hipotezy badawcze:

- zdefiniowanie i zinterpretowanie pojęcia jakości zarządzania przedsiębiorstwem umożliwi jej ocenę;
- jest możliwe opracowanie metody oceny jakości zarządzania jako podstawy kwantyfikacji złożonych systemów zarządzania przedsiębiorstwem;
- uzyskana ocena jakości zarządzania przedsiębiorstwem za pomocą zaproponowanej metody umożliwi określenie niezbędnych zmian w systemie zarządzania przedsiębiorstwem.

W ramach wyróżnionych problemów badawczych określono zadania badawcze. Należy do nich zaliczyć:

- zdefiniowanie pojęcia jakości zarządzania przedsiębiorstwem;
- określenie czynników kształtujących jakość zarządzania przedsiębiorstwem w wymiarze funkcjonalnym i podmiotowym;
- określenie głównych interesariuszy przedsiębiorstwa oraz ich roli w sprawnym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa;
- przegląd istniejących metod oceny pod kątem ich zastosowania do oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem;
- wyróżnienie kryteriów syntetycznych i cząstkowych, opisujących wieloaspektowe zjawisko, jakim jest system zarządzania przedsiębiorstwem;
- opracowanie metody oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem z uwzględnieniem wyróżnionych kryteriów;
- egzemplifikacja proponowanej metody oceny jakości zarządzania na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa;

Rozważania w pracy odnosi się przede wszystkim do przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorze przemysłowym (zwanym potocznie przedsiębiorstwami przemysłowymi); są to zarówno przedsiębiorstwa produkcyjne, jak i usługowe. Przyjęta struktura kryteriów syntetycznych i cząstkowych opisujących system

zarządzania jest odpowiednia dla tego typu przedsiębiorstw. W przypadku innego rodzaju przedsiębiorstw należałoby zmodyfikować przyjęty zestaw kryteriów.

W realizacji problemów badawczych przyjęto schemat ogólnego dedukcyjnego procesu rozwiązywania problemów, na który składają się następujące etapy: identyfikacja problemu, analiza, diagnoza, synteza i wnioski. Identyfikacja problemu objęła dogłębne studia literaturowe. Analiza dotyczyła przede wszystkim zbadania w literaturze przedmiotu istniejących rozwiązań w zakresie oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem. W etapie diagnozy ustosunkowano się do istniejących rozwiązań w przedmiocie badań a następnie zaproponowano metodę oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem. W ostatnim etapie syntezy sformułowano wnioski końcowe oraz dokonano egzemplifikacji zaproponowanej metody oceny jakości zarządzania w wybranym przedsiębiorstwie przemysłowym.

W pracy uwzględnione zostały trzy etapy badania: studialny, projektowy i badawczy. W etapie studialnym zidentyfikowano – w wyniku studiów literaturowych – problemy badawcze. Ich celem było przede wszystkim zbadanie istniejących rozwiązań w zakresie oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem oraz próba uporządkowania podstawowych pojęć i definicji związanych z przedmiotem badań.

W etapie projektowym ustosunkowano się do istniejących w literaturze przedmiotu poglądów i rozwiązań dotyczących oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem. Na tym etapie – w obliczu stwierdzonych niedostatków w wymienionym względzie – zaproponowano metodę oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem.

W etapie badawczym zaprezentowano metodykę badań oraz oceniono na jej podstawie i z uwzględnieniem zaproponowanej metody jakości zarządzania w wybranym przedsiębiorstwie przemysłowym. Zanalizowano uzyskane wyniki.

Praca składa się ze wstępu, czterech rozdziałów i zakończenia.

W pierwszym rozdziale został przedstawiony istniejący w literaturze przedmiotu stan wiedzy w zakresie tematu badań. Przytoczono dotyczące pracy

pojęcia odnoszące się do istoty i funkcji zarządzania. Ponadto przedstawiono współczesne cechy zarządzania przedsiębiorstwem.

W rozdziale drugim na podstawie badań literaturowych scharakteryzowano problematykę sprawności oraz jakości zarządzania przedsiębiorstwem. Określono czynniki kształtujące jakość zarządzania w wymiarze funkcjonalnym i podmiotowym.

W rozdziale trzecim przeanalizowano niektóre wielokryterialne metody pod kątem ich zastosowania do oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem. Wskazano możliwości i warunki ich stosowania oraz określono ogólne wytyczne, co do wyboru jednej z nich dla celu rozwiązania postawionego problemu. Dokonany przegląd studialny doprowadził do wniosku, że w literaturze przedmiotu brakuje metody, która umożliwiłaby kompleksową i wieloaspektową ocenę jakości zarządzania przedsiębiorstwem. W tej sytuacji zaszła potrzeba opracowania takiej metody. W procesie konstruowania metody określono kryteria syntetyczne i cząstkowe oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem, zaproponowano procedurę przeprowadzania tej oceny oraz wskazano sposób interpretacji uzyskanych wyników.

W rozdziale czwartym dokonano egzemplifikacji zaproponowanej metody oceny jakości zarządzania w wybranym przedsiębiorstwie przemysłowym. Na podstawie ogólnej charakterystyki badanego przedsiębiorstwa zaprezentowano kolejne etapy procedury oceny oraz zinterpretowano uzyskane wyniki.

W zakończeniu pracy przedstawiono najważniejsze spostrzeżenia i wnioski, stanowiące syntezę uzyskanych wyników.

1. Teoretyczne podstawy zarządzania

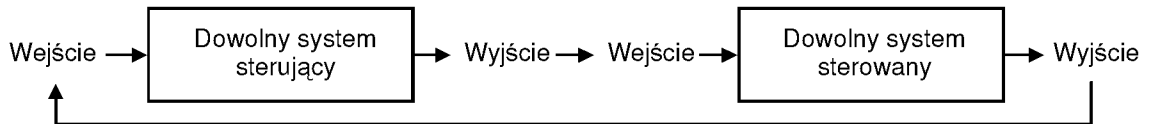
1.1. Istota zarządzania

1.1.1. Pojęcia pokrewne zarządzaniu

Wśród teoretyków organizacji i zarządzania występuje duże zróżnicowanie poglądów dotyczących pojęcia zarządzania oraz terminów z nim związanych. Spory terminologiczne wynikają z budowania niespójnej aparatury pojęciowej i posługiwania się różnymi definicjami z zakresu zarządzania przez poszczególnych autorów. Dodatkowo sprawę komplikuje fakt występowania terminów bliskoznacznych, takich na przykład jak sterowanie oraz kierowanie (w szerszym i węższym znaczeniu), które bardzo często są stosowane zamiennie, choć ich znaczenia są różne. Z tego względu należałoby zdefiniować pojęcia pokrewne zarządzaniu. Wybrane terminy pokrewne zarządzaniu zostaną uporządkowane w logiczny ciąg, w którym każde następne pojęcie będzie przypadkiem szczególnym poprzedniego (tj. sterowanie, kierowanie w znaczeniu szerszym, kierowanie w znaczeniu węższym, zarządzanie) [Krzyżanowski 1992, s. 200], [Kekin 1993, s. 32], [Kieżun 1997, s. 137], [Bielski 1997, s. 230 i nast.], [Bieniok 1997, s. 13].

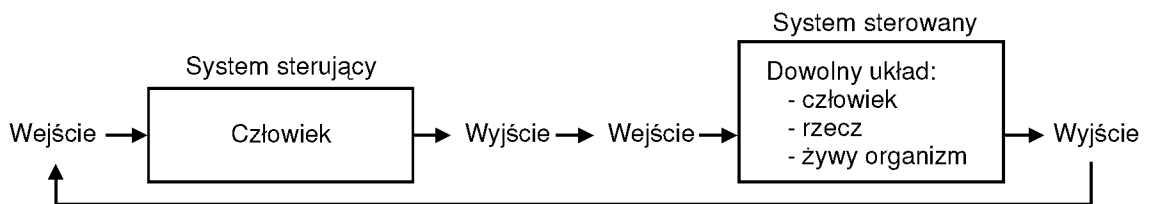
W celu uzyskania uporządkowania i przejrzystości w budowaniu spójnej aparatury pojęciowej, pomocne będzie odwołanie się do teorii systemów

i cybernetyki¹, a w szczególności do pojęcia sterowania systemem² jako najbardziej ogólnego [Bielski 1997, s. 229], [Żukowski 2002, s. 15]. „Sterowaniem nazywa się działanie jednego systemu (systemu sterującego) skierowane na drugi system (system sterowany)” [Hamrol, Mantura 2002, s. 68]. System sterujący spełniający funkcję sterowniczą oraz system sterowany spełniający funkcję wykonawczą, tworzą całość nazywaną systemem sterowania (rys. 1.1).



Rys. 1.1. System sterowania
Źródło: [Bielski 1997, s. 230]

Sterować systemem może człowiek lub automat sterujący, czyli rzecz. W sytuacji, w której systemem sterującym jest człowiek, a systemem sterowanym dowolny układ, mamy do czynienia z kierowaniem w znaczeniu szerszym (rys. 1.2) [Bielski 1997, s. 231].



Rys. 1.2. Kierowanie w znaczeniu szerszym
Źródło: [Bielski 1997, s. 231]

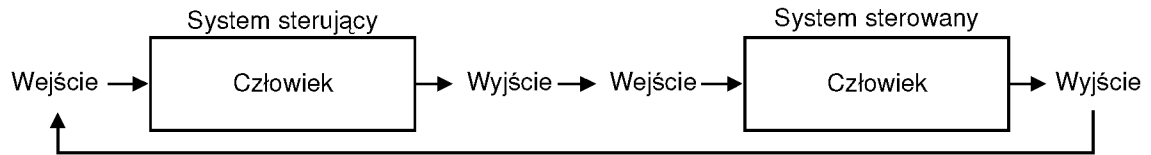
W szerszym znaczeniu kierowanie określa się jako oddziaływanie systemu sterującego (podmiotu kierowania) na inny system sterowany (przedmiot kierowania), zmierzające do tego, aby system sterowany zachowywał się (działał lub funkcjonował) w kierunku osiągnięcia postawionego przed nim celu [Żukowski 2002, s. 17].

Termin kierowanie budzi wiele zastrzeżeń i dyskusji. Powołując się na publikacje w tym zakresie (np. [Krzyżanowski 1992, s. 200], [Kieżun 1997, s. 138]) można

¹ Cybernetyka – nauka o sterowaniu.

² System, układ to wyodrębniona całość, która ma określoną wewnętrzną strukturę, a więc składa się z części uporządkowanych wg ustalonych reguł [Kieżun 1997, s. 26].

przyjąć, że kierowanie występuje zarówno w organizacjach, jak i poza nimi, wszędzie tam, gdzie i podmiotem i przedmiotem kierowania są ludzie. Kierowanie w węższym znaczeniu odnosi się więc wyłącznie do ludzi (rys. 1.3).



Rys. 1.3. Kierowanie w znaczeniu węższym

Źródło: [Bielski 1997, s. 231]

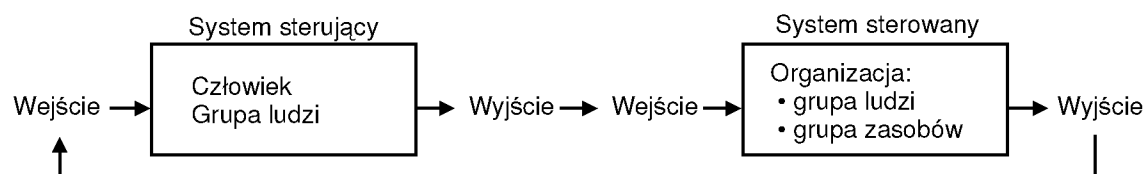
W przypadku gdy systemem sterującym oraz systemem sterowanym jest człowiek lub grupa ludzi, to mamy do czynienia z kierowaniem *sensu stricte*, czyli kierowaniem ludźmi. Taką interpretację kierowania podaje np. J. Zieleniewski. „Kierowanie w węższym znaczeniu, ściślej kierowanie ludźmi [...] to działanie zmierzające do spowodowania działania innych ludzi zgodnego z celem tego, kto nimi kieruje” [Zieleniewski 1982, s. 380].

Pozostaje do omówienia trzeci termin – zarządzanie. Termin ten powinien być odnoszony do organizacji³ [Hamrol, Mantura 2002, s. 69]. Ze względu na to, że organizacje są systemami społeczno-technicznymi, „zarządzanie nimi obejmuje kierowanie ludźmi i dysponowanie rzeczami, stanowiącymi zasoby organizacji” [Bielski 1997, s. 233]. Zarządzanie obejmuje także wybór celów organizacji, określanie jej strategii i kierunków rozwoju, a zatem odnosi się nie tylko do zachowań ludzi jako jednostek, lecz także do zachowań organizacji jako całości. Organizacje stanowią więc systemy zdolne do działania w znaczeniu prakseologicznym, charakteryzują się bowiem możliwością rozmyślnego świadomego działania, poprzez działania ludzi⁴ będących w tychże organizacjach. Wynika stąd, że każda organizacja zawiera podsystem społeczny,

³ W świetle najnowszych dociekań L. Krzyżanowskiego [1999, s. 237] „organizacja to całość (system, układ) zorganizowanego działania”. Autor podaje dalej: „Określoność czasoprzestrzeni traci sens, pulsują i zacierają się granice między organizacją, otoczeniem, między tym co materialne i nie materialne, co rzeczywiste i możliwe – wirtualne. Wyłania się interakcyjna koncepcja względnego wyodrębnienia całości zorganizowanego działania z otoczenia” [1999, s. 246].

⁴ Działanie to celowe zachowanie człowieka lub zespołu ludzi.

występujący w roli podmiotu działania. Najogólniejszym celem każdego działania, także organizacji, jest bezpośrednio lub pośrednio zaspokojenie określonych potrzeb organizacji. Zarządzanie organizacją jest więc jednym z przypadków sterowania systemem (rys. 1.4).

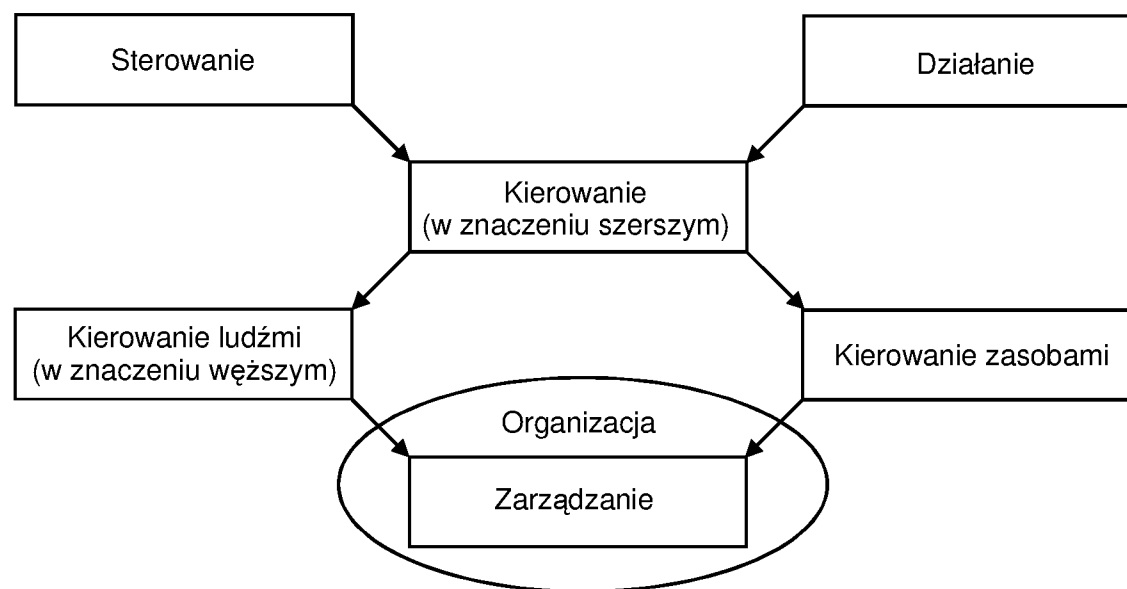


Rys. 1.4. Zarządzanie organizacją

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Bielski 1997, s. 162]

Zarządzanie organizacją „jest to złożone działanie systemu zarządzającego (sterującego) skierowane na system zarządzany (sterowany) i uwzględniające interesy całej organizacji” [Hamrol, Mantura 2002, s. 83].

Przyjętą systematykę pojęć: sterowania, kierowania tak w szerszym, jak i węższym znaczeniu oraz zarządzania można zilustrować schematem przedstawionym na rys. 1.5.



Rys. 1.5. Schemat podstawowych pojęć związanych z zarządzaniem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Bielski 1997, s. 234], [Zieleniewski 1982, s. 382]

Konstatując powyższe rozważania można stwierdzić, że zarządzanie to szczególny przypadek sterowania, w tym kierowania (zarówno w znaczeniu szerszym, jak i węższym). Zatem zarządzanie jest pojęciem węższym od pojęcia kierowania. Rozróżnienie pomiędzy pojęciami kierowanie i zarządzanie wynika z faktu, że:

- kierowanie odnosi się do ludzi bądź rzeczy i może występować zarówno w organizacjach lub poza nimi;
- zarządzanie odnosi się do organizacji i do wszelkich aspektów jej funkcjonowania, przy czym obejmuje zarówno kierowanie ludźmi, jak i dysponowanie rzeczami, stanowiącymi zasoby organizacji, jest więc szczególnym przypadkiem kierowania;
- zarządzanie jest bezpośrednio nakierowane na osiągnięcie zamierzonych celów organizacji w sposób skuteczny.

1.1.2. Systematyka definicji zarządzania

W literaturze z zakresu organizacji i zarządzania badacze w różny sposób definiują pojęcie zarządzania. Jak twierdzi W. Mantura: „liczba definicji zarządzania zbliża się zapewne do liczby książek poświęconych temu zagadnieniu” [Hamrol, Mantura 2002, s. 68]. Najczęściej termin ten interpretowany jest jako szczególny rodzaj kierowania, jako proces bądź jako system a także utożsamiany jest z pojęciem koordynowania (tab. 1.1).

Różne sposoby interpretacji pojęcia zarządzania prezentuje tab. 1.1. Najbardziej liczną grupę definicji stanowią te, które utożsamiają zarządzanie ze szczególnym rodzajem kierowania. Wśród nich część definicji jest stosunkowo zwięzła i uproszczona. Przykładem może być jedna ze starszych definicji, podana w „Małej Encyklopedii Prakseologii i Teorii Organizacji” z 1978 r. przez T. Pszczołowskiego, który ujmując rzecz krótko: „zarządzanie to działanie polegające na dysponowaniu zasobami: ludźmi, pieniędzmi, a przez nie oddziaływanie na ludzi” [Pszczołowski 1978, s. 288].

Tabela 1.1
Zestawienie wybranych definicji zarządzania

Kategoria definicji zarządzania	Przykład definicji i źródło	Przedstawiciele
Zarządzanie jako działalność kierownicza	„Zarządzanie to działalność kierownicza polegająca na ustalaniu celów i powodowaniu ich realizacji w organizacjach podlegających zarządzaniu na podstawie środków produkcji lub dyspozycji nimi” [Encyklopedia Organizacji i Zarządzania 1981, s. 609]	[Pszczółowski 1978, s. 288] [Zieleniewski 1982, s. 380] [Bielski 1997, s. 233] [Kieżun 1997, s. 147] [Mikołajczyk, Zimniewicz 1999, s. 153]
Zarządzanie jako proces decyzyjny	„Zarządzanie to złożony proces polegający na podejmowaniu przez aparat zarządzający wielu różnych wzajemnie powiązanych czynności i decyzji kierowniczych, które zmierzają do zapewnienia takiego funkcjonowania organizacji, aby w sposób sprawny osiągnęte były jej cele” [Krzyżanowski 1992, s. 210]	[Stabryła, Trzcieniecki 1986, s. 132,] [Sudoł 1999, s. 156] [Griffin 2000, s.] [Kucharczyk 1999, s. 84]
Zarządzanie jako koordynacja	„Zarządzanie to koordynacja zbiorowych wysiłków w kierunku wyznaczonych celów. Ta koordynacja dokonywana jest w organizacjach poprzez ludzi przy wykorzystaniu techniki w oparciu o wyznaczone zadania” [Kast, Rosenzweig 1979, s. 339]	[Johannson, Page 1975, s. 217] [Banaszyk, Stańda 1997, s. 26]
Zarządzanie jako system sterujący / regulujący	„Zarządzanie to złożony system zarządzania składający się z systemu zarządzającego oraz z systemu zarządzanego, któremu przysługuje atrybut działania oraz pozostałe cechy organizacji” [Hamrol, Mantura 2002, s. 69]	[Pełka 1996, s. 31] [Bieniok 1997, s. 117 – 118] [Penc 1997, s. 507]

Źródło: Opracowanie własne

Nieco inne spojrzenie na pojęcie zarządzania odnajdujemy w Encyklopedii Organizacji i Zarządzania, wg której „zarządzanie to działalność kierownicza polegająca na ustalaniu celów i powodowaniu ich realizacji w organizacjach, podlegających zarządzaniu na podstawie własności środków produkcji lub dyspozycji nimi” [Encyklopedia Organizacji i Zarządzania 1981, s. 609]. Podobny pogląd uznający, że zarządzanie wynika z prawa własności wyrażali w swoich publikacjach J. Zieleniewski i W. Kieżun. J. Zieleniewski [1982, s. 393] proponuje kierowanie

nazywać zarządzaniem wtedy, „gdy władza nad ludźmi wynika z własności rzeczy stanowiących dla nich (zarządzających) niezbędne przedmioty i narzędzia pracy [...] lub z upoważnienia otrzymanego od właściciela tych rzeczy”. Tak samo interpretuje pojęcie zarządzania W. Kieżun [1997, s. 147], który przyjmuje, że zarządzanie to „taki rodzaj kierowania, w którym podstawowym źródłem władzy organizacyjnej jest osobista własność środków produkcji, bądź też delegacja właściciela środków produkcji”.

L. Krzyżanowski uważa natomiast, że zarządzania nie należy wiązać wyłącznie z faktem dysponowania zasobami w imieniu właściciela, ale także z możliwościami dostępu zarządzającego do innych zasobów, które może względnie łatwo pozyskiwać „(...) bo ma dobre układy z elitami intelektualnymi (np. środowiskami twórczymi kreującymi innowacje technologiczne i inne), z elitami ekonomicznymi (w szczególności z instytucjami finansowo-kredytowymi), a także z elitami politycznymi (to znaczy z wpływowymi ośrodkami władzy), wobec czego może liczyć na wsparcie swoich zamysłów, ma zdolność kredytową i niezbędną swobodę działania” [Krzyżanowski 1992, s. 208]. Takie ujęcie zarządzania nie ogranicza tego pojęcia tylko do organizacji gospodarczych, ale również można je odnieść np. do placówek naukowych, kulturalnych, itd.

W drugiej grupie znajdują się definicje, interpretujące zarządzanie jako proces decyzyjny. L. Krzyżanowski podaje: „Zarządzanie to złożony proces polegający na podejmowaniu przez aparat zarządzający wielu różnych wzajemnie powiązanych czynności i decyzji kierowniczych, które zmierzają do zapewnienie takiego funkcjonowania organizacji, aby w sposób sprawny osiągnęły jej cele” [Krzyżanowski 1992, s. 210]. W literaturze przedmiotu wielu autorów w ramach tego procesu wyodrębnia pewne czynności, które układają się w cykl następujących po sobie działań nazywanych funkcjami zarządzania lub funkcjami kierowania⁵ [Mikołajczyk, Zimniewicz 1999, s. 153 – 157], [Hamrol, Mantura 2002, s. 70]. Ujęcie zarządzania w aspekcie funkcji przez nie spełnianych ma charakter uniwersalny

⁵ Funkcje zarządzania / kierowania zaprezentowane zostały w paragrafie 1.2.

i wielu autorów zgadza się w tym względzie [Bielski 2002, s. 162]. Interpretację zarządzania jako układu funkcji prezentuje m.in. R. W. Griffin [1997, s. 38]: „zarządzanie to zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, kierowanie ludźmi, kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”. Podobną definicję zarządzania odnaleźć można w literaturze polskiej. A. Stabryła przyjmuje, że: „proces zarządzania to ciąg działań, będących funkcjami planowania, pobudzania, organizowania i kontroli, które uporządkowane są w określonych układach przebiegów organizacyjnych (zwykle w układach informacyjno-decyzyjnych) i spełniane są przez jednostki zarządzania oraz stanowiska kierownicze” [Stabryła, Trzcieniecki 1986, s. 132]. Definicje określające zarządzanie jako procesu decyzyjny z uwzględnieniem jej funkcji wydaje się bardziej kompleksowe i lepiej oddające złożoność tego zagadnienia.

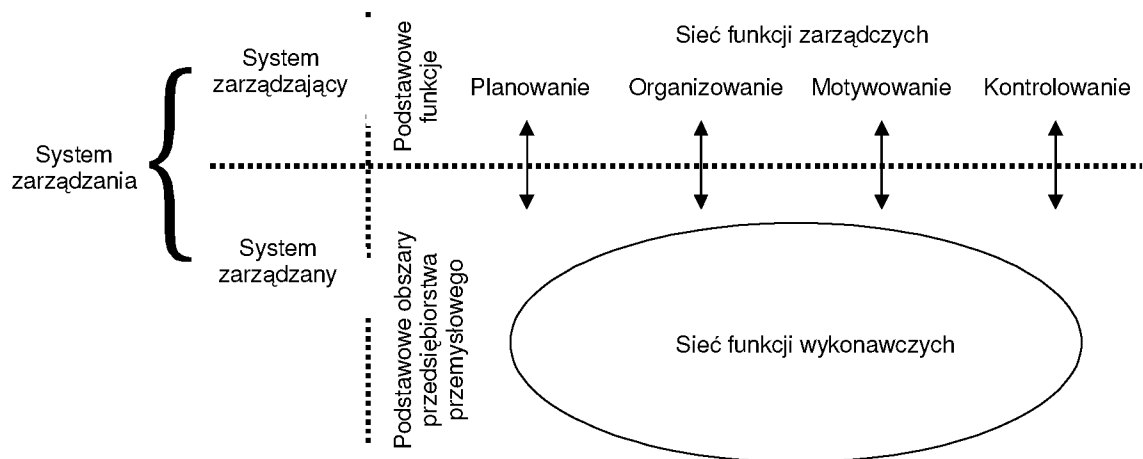
Kolejną grupę definicji stanowią te, które utożsamiają zarządzanie z koordynowaniem. Oto niektóre z nich:

- „Zarządzanie to koordynacja zbiorowych wysiłków w kierunku wyznaczonych celów. Ta koordynacja dokonywana jest w organizacjach poprzez ludzi przy wykorzystaniu techniki w oparciu o wyznaczone zadania” [Kast, Rosenzweig 1979, s. 339];
- „Zarządzanie to skuteczne wykorzystywanie i koordynowanie zasobów takich jak: kapitał, urządzenia, materiały i praca dla osiągnięcia określonych celów” [Johannson, Page 1975, s. 217];
- „Zarządzanie jest procesem stałej koordynacji i integracji użytkowanych w instytucji zasobów” [Stańda 1997, s. 26].

Koordynacja może być rozpatrywana w sposób szczególny lub w sposób ogólny. W ujęciu szczególnym występuje w zarządzaniu jako podfunkcja w ramach funkcji organizowania, natomiast w ujęciu ogólnym odnosi się ona do zarządzania jako całości i występuje jako działanie „uzgadniające” wszystkie funkcje zarządzania [Stabryła, Trzcieniecki 1986, s. 137]. Takie podejście sprawia, że niektórzy autorzy

pojęciu koordynacji przypisują sens zarządzania. Jest to interpretacja zbyt ogólna i ujmuje zarządzanie w sposób fragmentaryczny.

Ostatnią grupę stanowią definicje oparte na teorii systemów. Definicje te odnoszą się do treści samego zarządzania i mają współczesny charakter. Przykładem takiej definicji jest propozycja J. Penca, który zarządzanie traktuje jako „układ działań regulujących funkcjonowanie danej organizacji, zgodnie z wytyczonymi celami” [Penc 1997, s. 507]. Natomiast W. Mantura przyjmuje, że: „zarządzanie to złożony system zarządzania składający się z systemu zarządzającego oraz z systemu zarządzanego, któremu przysługują atrybut działania oraz pozostałe cechy organizacji. Razem tworzą system zarządzania o wyższym poziomie złożoności. Zarządzanie wynika z podziału ról i funkcji wewnątrz organizacji, gdzie niektóre jednostki pełnią funkcje zarządcze w stosunku do innych, które pełnią funkcje wykonawcze” [Hamrol, Mantura 2002, s. 69]. Funkcjami zarządczymi (zarządzania) nazywamy funkcje realizowane przez system zarządzający, natomiast funkcjami wykonawczymi funkcje realizowane przez system zarządzany (rys. 1.6).



Rys. 1.6. System zarządzania jako układ funkcji

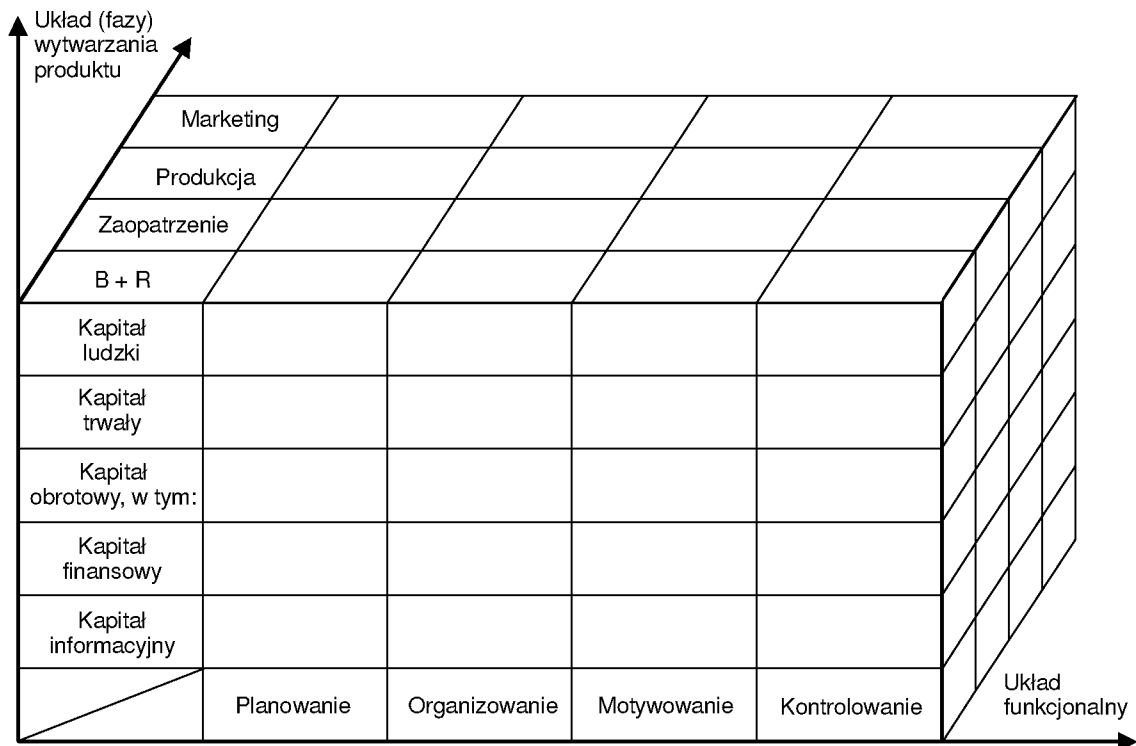
Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Hamrol, Mantura 2002, s. 71]

Zarządzanie jako system zarządzania obejmuje działania systemu zarządzającego skierowane na system zarządzany, w którym są prowadzone działania wykonawcze. Zakres zarządzania obejmuje więc wszystkie składniki systemu zarządzanego, a działania zarządcze wynikają z relacji do działań wykonawczych [Hamrol,

Mantura 2002, s. 70]. Taka dekompozycja systemu zarządzania pozwala na pewną przejrzystość i uporządkowanie w tym zakresie.

Ciekawe ujęcie zarządzania jako systemu przedstawia również H. Bieniok [1997, s. 116 i następ.] Pojęcie systemu zarządzania autor traktuje jako „trójwymiarową skrzynkę morfologiczną” składającą się z różnych układów występujących w przedsiębiorstwie. W swoich rozważaniach ujmuje trzy układy:

1. układ funkcjonalny, który zawiera funkcje kierownicze, takie jak: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie;
2. układ rzeczowy (zasobowy) oparty na składnikach kapitału przedsiębiorstwa, w postaci kapitału: ludzkiego, trwałego, obrotowego, finansowego oraz informacji;
3. układ wytwarzania, na który składają się kolejno fazy wytwarzania produktu: B+R, zaopatrzenie, produkcja, marketing i sprzedaż (rys. 1.7).



Rys. 1.7. Idea prezentująca treść systemu zarządzania
Źródło: [Bieniok 1997, s. 118]

Skojarzenie układów: funkcjonalnego, rzeczowego i wytwarzania umożliwia skonstruowanie macierzy morfologicznej obrazującej relacje funkcjonalno-czynnikowe w poszczególnych etapach wytwarzania. Takie trójwymiarowe ujęcie zarządzania może być uznane za „skonkretyzowaną formę podejścia do badania i projektowania systemu zarządzania. [...] Wiadomo wówczas co konkretnie diagnozować i projektować, aby zdynamizować działanie systemu w sensie lepszego wykorzystania potencjału wytwórczego przedsiębiorstwa” [Bieniok 1997, s. 117]. Przykładowo w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi można analizować:

- planowanie zasobów ludzkich w poszczególnych fazach wytwarzania;
- organizowanie (pozyskiwanie i rozmieszczanie) zasobów ludzkich w poszczególnych fazach wytwarzania;
- kontrolowanie tych zasobów w poszczególnych fazach wytwarzania;
- motywowanie zasobów ludzkich w poszczególnych fazach wytwarzania.

Autor zaznacza, że możliwe są naturalnie jeszcze inne wymiary składające się na treść pojęcia systemu zarządzania. Można wymienić na przykład tzw. poziomy zarządzania w postaci układu zarządzania strategicznego, taktycznego, operacyjnego, itd. [Bieniok 1997, s. 118].

Przytoczone definicje i rozważania teoretyczne wskazują, że zarządzanie organizacją jest złożonym, wielopoziomowym procesem sekwencyjnym, wymagającym wieloaspektowej analizy i dekompozycji. Zarządzanie dokonuje się w złożonym procesie. W ramach tego procesu realizowanych jest przez aparat zarządzający wiele różnych wzajemnie powiązanych działań, zmierzających do osiągnięcia ustalonych celów. Przebiegają one w wewnętrznie zintegrowanym układzie wzajemnie przenikających się funkcji (funkcje bardziej szczegółowo zostaną omówione w dalszej części rozdziału). System zarządzania natomiast stanowi przestrzeń rzeczowo-konceptualną, w której realizowany jest proces zarządzania, ze wszystkimi składającymi się nań funkcjami. „W przestrzeni tej występują, jako elementy systemu, podmioty zarządzające, przedmioty zarządzania oraz wiążące je relacyjne procedury procesu zarządzania. System realizuje więc proces i poszczególne jego składowe, a te z kolei

przebiegają wedle reguł systemu” [Kucharczyk 1999, s. 85]. W związku z tym w pracy autorka będzie odwoływać się do definicji traktujących zarządzanie jako proces, a zagadnienia z tego zakresu będzie rozpatrywać w ujęciu systemowym.

1.1.3. Zakres zarządzania

Zarządzanie jest zjawiskiem złożonym. Rozważanie nad istotą procesu zarządzania można prowadzić wieloaspektowo i wielopłaszczyznowo. Możliwości wyodrębnienia zakresów zarządzania w organizacji są nieograniczone. W literaturze przedmiotu najczęściej występujące ujęcia zarządzania zostały wyodrębnione ze względu na następujące kryteria:

- kryterium podmiotowe, które odnosi się do roli uczestników systemu zarządzania i ich miejsca w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa;
- kryterium funkcyjne, w którym zarządzanie rozpatrywane jest pod względem funkcji zarządczych realizowanych w przedsiębiorstwie;
- kryterium zakresowe, które odnosi się do składników systemu zarządzania. Ze względu na dwa elementy występujące w przedsiębiorstwie: procesy i zasoby wyróżnia się podkryteria:
 - kryterium procesowe, według którego występuje podział zarządzania ze względu na zadania (procesy) realizowane w przedsiębiorstwie;
 - kryterium zasobowe⁶, według którego występuje podział zarządzania ze względu na zasoby występujące w przedsiębiorstwie.

Zestawienie rodzajów kryteriów oraz przykłady dokonanych podziałów zarządzania ilustruje tab. 1.2.

Organizacje charakteryzują się na ogół znaczną złożonością działań prowadzonych w sposób ciągły. W rezultacie powstają skomplikowane sieci nakładających

⁶ U H. Bienioka określone jest jako kryterium rzeczowe [Bieniok 1997, s. 117].

się działań zarządczych i wykonawczych, realizowanych przez uczestników systemu zarządzania.

Tabela 1.2

Kryteria podziału zarządzania oraz jego rodzaje w ramach poszczególnych kryteriów

Rodzaje kryteriów		Opis kryteriów	Przykłady zarządzania
Kryterium podmiotowe		Podział według stanowisk zarządczych występujących w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zarządzanie stanowiskiem pracy, ▪ zarządzanie wydziałem, ▪ zarządzanie zakładem, ▪ zarządzanie biurem, ▪ zarządzanie przedsiębiorstwem
Kryterium funkcyjne		Podział według funkcji realizowanych przez system zarządzający w przedsiębiorstwie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ planowanie, ▪ organizowanie, ▪ motywowanie, ▪ kontrolowanie
Kryterium zakresowe	Kryterium procesowe	Podział według zadań (procesów) realizowanych w przedsiębiorstwie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zarządzanie zaopatrzeniem, ▪ zarządzanie sprzedażą, ▪ zarządzanie produkcją, ▪ zarządzanie rozwojem, ▪ zarządzanie marketingiem
	Kryterium zasobowe	Podział według zasobów jakie występują w przedsiębiorstwie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zarządzanie finansami, ▪ zarządzanie kadrami, ▪ zarządzanie zapasami, ▪ zarządzanie produktami, ▪ zarządzanie środkami trwałymi, ▪ zarządzanie informacją

Źródło: Opracowanie własne

Uwzględniając kryterium podmiotowe wyróżniamy w organizacji następujące elementy:

- podmiot zarządzający;
- podmiot zarządzany;
- system informacyjno-decyzyjny [Banaszyk, Stańda 1997, s. 28].

Zarządzanie wynika z podziału ról wewnątrz organizacji, gdzie podmiot zarządzający pełni funkcje zarządcze w stosunku do innych podmiotów, które pełnią funkcje wykonawcze. Podmiot zarządzający wyposażony jest w niezbędne środki oddziaływania na osoby lub inne jednostki występujące w organizacji. W systemie zarządzania następuje proces ciągłego formułowania i przepływu informacji oraz decyzji pomiędzy podmiotem zarządzającym i podmiotem zarządzanym, przy czym występuje stała interakcja między nimi. W wielopoziomowych organizacjach złożonych trudno jest jednoznacznie oddzielić działania zarządcze od wykonawczych. Na skutek tego poszczególne osoby są w jednym przypadku podmiotami zarządzanymi, a w drugim przypadku (w stosunku do jednostki podległej) podmiotami zarządzającymi, czyli występują w podwójnej roli [Sudoł 1999, s. 156]. Zazwyczaj mamy więc do czynienia z relatywnymi i nieostrymi podziałami działań na zarządcze i wykonawcze. Według kryterium podmiotowego występuje: zarządzanie stanowiskiem pracy, zarządzanie wydziałem, zarządzanie zakładem, zarządzanie biurem, zarządzanie przedsiębiorstwem [Hamrol, Mantura 2002, s. 84].

Kryterium funkcyjne uwzględnia czynnościowy układ funkcji realizowanych przez system zarządzający w przedsiębiorstwie. „Funkcją nazywamy powtarzalne, typowe, względnie trwałe i sformalizowane działanie, wyodrębnione ze względu na zawartość treściową i określone zadanie” [Hamrol, Mantura 2002, s. 70]. Począwszy od H. Fayola, który w roku 1916 opublikował swoje dzieło pt.: *Administration industrielle et generale*, w przedsiębiorstwie wydzielone zostały podstawowe czynności, funkcje przedsiębiorstwa: techniczne, handlowe, finansowe, ubezpieczeniowe, rachunkowe i administracyjne. Należy przede wszystkim zwrócić uwagę na funkcje określone jako administracyjne, obecnie nazywane funkcjami zarządzania. W ramach nich H. Fayol wyróżnił funkcje przewidywania, organizowania, koordynowania, rozkazywania i kontrolowania. Mimo pewnych zmian i modyfikacji stanowią one nadal punkt wyjścia rozważań w tym zakresie [Mikołajczyk, Zimniewicz 1999, s. 154]. Uważa się, że zarządzanie polega na spełnianiu przez podmioty zarządzające funkcji zarządzania (zwanych też funkcjami kierowniczymi). Są one elementami składowymi zarządzania na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej. W literaturze przedmiotu

najczęściej wyróżnia się cztery podstawowe funkcje: planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie.

Kryterium zakresowe uwzględnia złożoność systemu zarządzanego. W ramach kryterium zakresowego występują liczne klasyfikacje składników systemu zarządzanego i powstają różnorodne ustrukturalizowane obszary zarządzania ([Hamrol, Mantura 2002, s. 84], [Bieniok 1997, s. 117]). W literaturze przedmiotu najczęściej wymieniane obszary zarządzania odnoszą się do procesów oraz zasobów organizacji. W przypadku tych kryteriów należy zwrócić uwagę na:

- możliwość odmiennego wyodrębnienia procesów (z różnym stopniem szczegółowości w organizacji);
- odmienność w zakresie struktury zasobów i stopnia ich rozbudowy w organizacji;
- zmienność struktury zasobów i procesów w czasie [Lichtarski 1995, s. 121].

W wyniku dekompozycji zarządzania ze względu na realizowane w organizacji procesy możemy wyszczególnić zarządzanie: zaopatrzeniem, sprzedażą, produkcją, rozwojem, marketingiem [Bieniok 1997, s. 117]. W przypadku zasobów natomiast występuje m.in. zarządzanie: finansami, kadrami, produktami, zapasami, środkami trwałymi, informacją [Hamrol, Mantura 2002, s. 84].

Zarządzanie może mieć różny zasięg, w szerokiej skali mówimy np. o zarządzaniu w skali ponadpaństwowej (np. w odniesieniu do państw UE), państwowej (zarządzanie w skali makro), regionu (zarządzanie w skali mezo) [Sudoł 1999, s. 154 – 155]. W niniejszej pracy zarządzanie będzie rozpatrywane głównie z punktu widzenia organizacji, przedsiębiorstwa.

1.2. Funkcje zarządzania

1.2.1. Planowanie

Klasyczne sformułowane przez H. Fayola funkcje zarządzania uległy zmodyfikowaniu, dając zróżnicowane propozycje⁷. Funkcję przewidywania, zaproponowaną przez H. Fayola obecnie w metodologii procesów zarządzania interpretuje się jako planowanie [Kuc 1999, s. 52]. Opis funkcji planowania zawierają liczne publikacje naukowe (np.: [Krzyżanowski 1992, s. 212], [Kieżun 1997, s. 328], [Kucharczyk 1999, s. 86], [Chrostowski, Szczepankowski 2000, s. 179]).

Słowo planować pochodzi od łac. *planta*, co pierwotnie oznaczało szkic, plan budynku. Planować (w znaczeniu ogólnym) znaczy zatem „zaprojektować szkic, schemat jakiejś całości, jak należy coś zrobić czy wykonać” [Kreikebaum 1996, s. 23]. W literaturze przedmiotu w zasadzie pojęcie planowania jest definiowane jednoznacznie. Przyjmuje się, że „funkcja planowania polega na przewidywaniu przyszłego układu warunków i środków działania i na formułowaniu celów działania dostosowanych do tego układu” [Kurnal 1969, s. 265]. Podobną interpretację odnajdujemy w bardziej współczesnych publikacjach: „Planowanie jest procesem definiowania celów organizacji oraz określania dróg ich skutecznego osiągnięcia i niezbędnych ku temu środków gospodarczych” [Kucharczyk 1999, s. 87]. Dla R.L. Ackoffa [1993b, s. 19] planowanie to „projektowanie przyszłości jakiej pragniemy oraz skutecznych środków jej realizacji”. Niektórzy autorzy uzupełniają tę treść uznając, że planowanie

⁷ Modyfikacje funkcji polegały na zwiększaniu bądź zmniejszaniu liczby funkcji, a także uwzględnianiu zmian jakościowych, np. funkcja planowania zastąpiła przewidywanie, a w miejsce funkcji rozkazywania wprowadzono funkcję pobudzania albo motywacji. Zdecydowanie odmienną od powszechnie akceptowanych klasyfikację funkcji podaje Ch. I. Barnard, autor wyróżnia następujące funkcje: „utrzymanie komunikacji wewnętrznej w organizacji, polityka kadrowa, formułowanie celów i zadań” [Barnard 1997, s. 237 i nast.].

obejmuje również podejmowanie decyzji opartych na celach, faktach i dobrze przemyślanych ocenach [Barrow 1992, s. 12]. Z powyższych definicji wynika, że planowanie wytycza drogi działalności oraz rozwoju przedsiębiorstwa i określa pożądany kształt i wynik działania w przyszłości.

Impulsem uruchamiającym proces planowania są informacje, pochodzące z otoczenia i możliwe do wykorzystania w dążeniu do korzystnego zastosowania zasobów. Są to zarówno informacje, które kształtują cele i zadania działalności (zamówienia na produkty, usługi), jak też informacje określające warunki działania (np. popyt, podaż, warunki cenowe). Istotne w procesie planowania są również informacje wewnętrzne, określające warunki funkcjonowania układu wykonawczego i możliwości realizacji przezeń poszczególnych rodzajów zadań. Przetworzenie informacji tak wewnętrznych, jak i zewnętrznych umożliwia ostateczne określenie celów działania i sposobów ich osiągnięcia [Kucharczyk 1999, s. 88].

Wielu autorów w swoich publikacjach wymienia etapy procesu planowania (np.: [Ackoff 1993, s. 141], [Bieniok 1997, s. 159], [Kral 1993, s. 11], [Chrostowski, Szczepankowski 2000, s. 182]). Analizując propozycje w wymienionym względzie można wyszczególnić trzy grupy czynności składających się na proces planowania:

- sformułowanie celów i zadań;
- identyfikacja i diagnoza aktualnej sytuacji;
- zaprojektowanie sposobów osiągnięcia ustalonych celów.⁸

W procesie planowania najpierw określa się cele i zadania (większość autorów zgadza się w tym względzie). Cel rozumiany jest jako antycypowany stan rzeczy, wyznaczający kierunek i strukturę działania, na tyle cenny (pożądany) dla działającego, że dla jego spowodowania lub utrzymania jest on gotów podjąć to działanie [Zieleniewski 1982, s. 206]. Ze względu na hierarchię wyróżnia się cele końcowe, pośrednie i cząstkowe [Kuc 1999, s. 75], [Kral 1993, s. 12]. Cele cząstkowe to środki do

⁸ W literaturze przedmiotu etap ten bywa mniej lub bardziej rozbudowywany. W jego ramach przykładowo wyróżnia się programowanie, modelowanie, formułowanie wariantów planu oraz ocena wariantów planu i wybór jednego z nich [Kral 1993, s. 11].

osiągnięcia celów pośrednich, natomiast cele pośrednie stanowią środki do osiągnięcia celu końcowego. Pozytywne osiągnięcie celów cząstkowych i pośrednich oznacza uzyskanie celu końcowego. "Cel końcowy będący odzwierciedleniem końcowego stanu działania, jest zawsze celem jednorazowym" [Kral 1993, s. 12]. Cele wyznaczają zadania⁹, zadanie całościowe (kompleksowe) przypisujemy celowi końcowemu, zadanie pośrednie – celowi pośredniemu, zadanie cząstkowe – celowi cząstkowemu. Powyższa kwalifikacja zwraca uwagę na relatywizm oraz współzależność celów i zadań w organizacji. „Wszystkie cele i zadania powinny być formułowane tak, aby można było na tej podstawie kształtować przyszłą realizację. Konkretyzacji celów i zadań powinno towarzyszyć ich hierarchizowanie w wyniku określania odpowiednich priorytetów oraz ustalenia współzależności” [Kral 1993, s. 12]. Podobny pogląd wyraża R. A. Webber [1996, s. 266].

Kolejny etap w procesie planowania obejmuje identyfikację i ocenę wszystkich istotnych czynników i warunków określających działanie. Są to elementy otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego organizacji [Kuc 1999, s. 71]. Etap identyfikacji i diagnozy uznaje się jako pierwotną funkcję planowania, „której ważność wynika stąd, że w praktyce wybór celów i zadań potencjalnie możliwych do osiągnięcia powinien być poprzedzony dostatecznym określeniem stanu potencjału i możliwości działania” [Kucharczyk 1999, s. 88]. W ramach tego etapu należy „ustalić poziomy dostępności zasobów, przede wszystkim ludzkich, materialno-technicznych i finansowych oraz rozpoznawać warunki realizacji. Określając poziomy dostępności zasobów należy brać pod uwagę ich kształtowanie się w przyszłości w czasie, warunki realizacji natomiast powinny dotyczyć przede wszystkim kwalifikacji załogi, rodzaju użytkowanych maszyn, mechanizmów i narzędzi, rodzaju i jakości stosowanych materiałów oraz sposobu ich dostaw i magazynowania, sposobu finansowania i systemu zarządzania” [Kral 1993, s. 14]. Treść tego etapu planowania daje rozeznanie w kwestii wyboru właściwego doboru celów i środków niezbędnych do ich osiągnięcia.

⁹ Zadanie to zamierzone do uzyskania wyniku w poszczególnych odcinkach czasu realizacji celu [Pełka 1996, s. 10].

Etap zaprojektowania sposobów osiągnięcia ustalonych celów wiąże się ściśle z procesem ich formułowania. Biorąc pod uwagę wyznaczone cele i zadania, ich priorytety i współzależności oraz poziomy dostępności poszczególnych zasobów oraz warunki realizacji [Kral 1993, s. 14] opracowuje się wariantowe programy działań (zespoły działań)¹⁰. Program działań powstaje w wyniku wiązania rozlicznych celów i zadań ze zróżnicowanymi zasobami organizacji. Jest to złożony, wieloaspektowy i dynamiczny proces, realizowany w „trybie iteracyjnym, który kolejno przez cykliczne zabiegi analizujące, syntetyzujące i oceniające¹¹, zmierza do stworzenia zgodnego i możliwie optymalnego planu, czyli wzorca działania organizacji i jej wyników w ustalonym okresie” [Kucharczyk 1999, s. 89]. Program, który ostatecznie zostanie wybrany i przewidywany do zrealizowania określany jest jako plan [Ackoff 1993a, s. 130].

W literaturze przedmiotu autorzy podkreślają, że prawidłowo opracowany plan powinien charakteryzować się pewnymi cechami, takimi jak: celowość, skuteczność, zrozumiałość, optymalność, wykonalność, elastyczność, kompleksowość [Gościński 1982, s. 182], [Kucharczyk 1999, s. 95].

Procesy planowania i plany mają określoną hierarchię i strukturę podmiotową odpowiadającą strukturze organizacji, układ przedmiotowy oparty na wyróżnionych obszarach działalności wykonawczej lub przedsięwzięciach oraz określony horyzont czasowy ([Gościński 1982, s. 191], [Chrostowski, Szczepankowski 2000, s. 188]). W hierarchii planowania i planów występują dwa podstawowe poziomy:

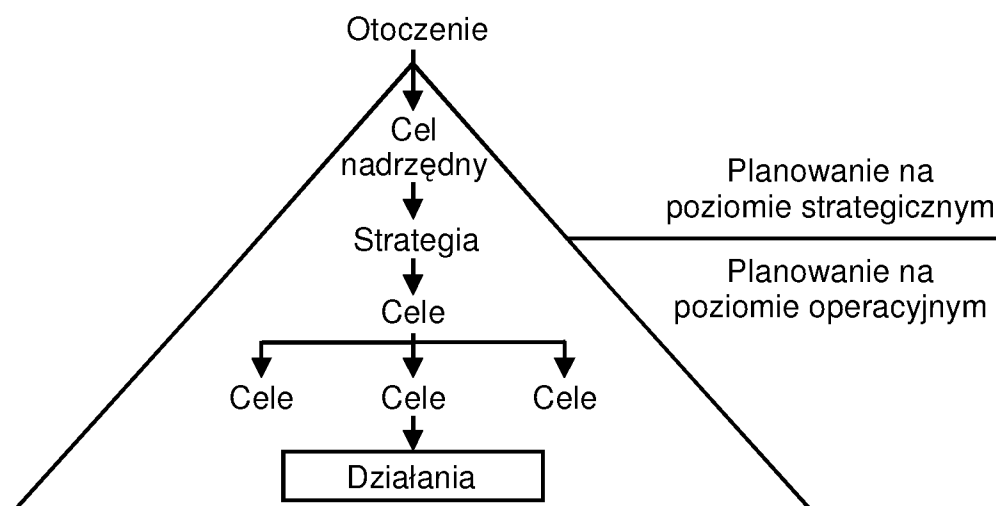
- planowanie na poziomie strategicznym (planowanie strategiczne);
- planowanie na poziomie operacyjnym (planowanie operacyjne)¹²
[Bieniok 1997, s. 164 – 165], [Mikołaczyk, Zimniewicz 1999, s. 165].

¹⁰ Programy działań powstają w wyniku sformalizowanego opisu celów oraz określenia optymalnych środków ich realizacji [Chrostowski, Szczepankowski 2000, s. 193].

¹¹ Takie działania są konieczne, bowiem pierwotne cele mogą okazać się nieosiągalne, wówczas podejmuje się działania np. korygujące.

¹² Niektórzy autorzy [Griffin 1997, s. 207], [Gościński 1982, s. 195] wyróżniają dodatkowo planowanie na poziomie taktycznym, który odnosi się do działań pośrednich pomiędzy

Planowanie strategiczne ujmuje problemy o zasadniczym znaczeniu dla przedsiębiorstwa, obejmuje z reguły okresy kilku lat i wyznacza ogólną strategię. Pojęcie strategii organizacji po raz pierwszy wprowadził w latach sześćdziesiątych XX w. A.D. Chandler. Zdefiniował „strategię jako określenie podstawowych, długofalowych celów przedsiębiorstwa oraz przyjęcie takich kierunków działania i takiej alokacji zasobów, które są niezbędne do osiągnięcia tych celów” [Bielski 2002, s. 167]. Obecnie strategię interpretuje się znacznie szerzej. M.J. Hatch [2002, s. 111] przyjmuje, że „strategia to zaplanowane działanie kierownictwa najwyższego szczebla, mające na celu wywarcie wpływu na wyniki działań organizacji w następstwie kierowania stosunkami organizacji z jej otoczeniem”. Takie działanie ma na celu dostrzegać, podejmować i rozwiązywać najważniejsze problemy z punktu widzenia długofalowej egzystencji organizacji [Bielski 2002, s. 168]. Ujęcie strategii w hierarchii celów przedstawia rys. 1.8.



Rys. 1.8. Ogólny model hierarchii celów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Hatch 2002, s. 325]

Celem nadrzędnym wg K. Obłoja i M. Moszkowicza jest przetrwanie organizacji oraz jej zdolność do adaptacji. Tak przyjęty paradygmat jest punktem wyjścia do formułowania strategii oraz systemu celów strategicznych [Moszkowicz 2000, s. 59]. „Strategie i cele służą jedynie specyficznemu ukierunkowaniu organizacji. To właśnie

planami sformułowanymi na poziomie strategicznym a planami sformułowanymi na poziomie operacyjnym.

działania wykonywane w całej organizacji służą wdrażaniu i realizacji strategii” [Hatch 2002, s. 325]. Przygotowanie planu tych działań jest podstawowym celem planowania na poziomie operacyjnym. Planowanie operacyjne jest bardziej szczegółowe, wyznacza działania, które muszą być podejmowane na bieżąco, aby skutecznie i terminowo realizować zamierzenia ujęte w planie strategicznym [Steinmann, Schreyogg 2001, s. 108]. Planowanie strategiczne szkicuje więc perspektywę rozwoju organizacji, planowanie operacyjne natomiast określa konkretne sposoby realizacji tych zamierzeń [Chrostowski, Szczepankowski 2000, s. 190], [Moszkowicz 2000, s. 56].

1.2.2. Organizowanie

W pierwotnej funkcji zarządzania H. Fayol wyróżnił funkcję organizowania, która według niego realizowała działania zmierzające do utworzenia struktury materialnej i społecznej przedsiębiorstwa [Bieniok 1997, s. 150]. Opis funkcji organizowania zawierają liczne publikacje naukowe (np.: [Bieniok 1997, s. 186 – 234], [Griffin 1997, s. 328 – 451], [Mikołajczyk, Zimniewicz 1999, s. 167 – 192]).

Organizować w znaczeniu ogólnym oznacza „urządzać, zakładać, układać w pewne formy” [Słownik języka polskiego 1978, tom. II, s. 684]. „Funkcja organizowania łączy się z wszystkimi (...) funkcjami zarządzania. Do zaplanowanych bowiem zadań należy dopasować odpowiednie środki (maszyny i urządzenia) oraz przedmioty pracy (materiały, surowce, informacje), stworzyć warunki do ich wykorzystania (...) oraz dobrać ludzi, stworzyć zespoły do zadań wykonawczych i kierowniczych (...). Ten dobór wszystkich elementów działania, ich uporządkowanie, koordynowanie przebiegu w czasie do osiągnięcia złożonych celów stanowi treść funkcji organizowania” [Mikołajczyk, Zimniewicz s. 173].

W literaturze przedmiotu przez „organizowanie należy rozumieć decydowanie o najlepszym grupowaniu działań i zasobów organizacji” [Griffin 1997, s. 329]. W. Mantura [2002, s. 74] traktuje natomiast organizowanie „jako zespół działań zarządczych zmierzających do osiągnięcia a następnie utrzymania stanu gotowości organizacji do prowadzenia działań wykonawczych zgodnie z opracowanymi plana-

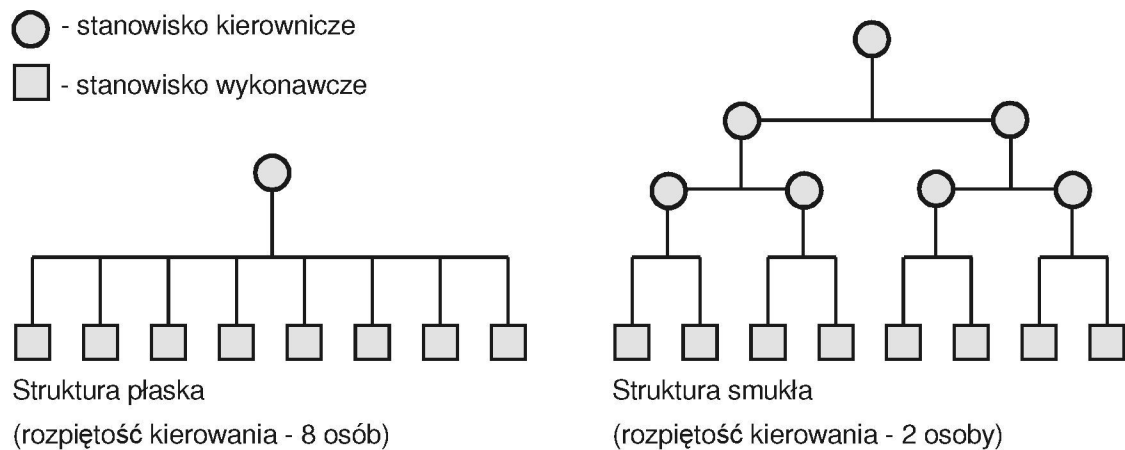
mi". Tak rozumiane organizowanie prowadzi do stworzenia pewnego sformalizowanego układu, porządku, który można określić mianem struktury organizacyjnej. „Przez strukturę organizacyjną (z łac. *structura* – budowa) rozumie się rozczłonkowanie i rozmieszczenie elementów składowych całości oraz powiązanie ich różnymi relacjami (więziami) zachodzącymi między nimi, charakterystycznymi dla danej organizacji” [Bieniok 1997, s. 186]. Struktura organizacyjna wyznacza pewien sposób podziału organizacji (podziału pracy, władzy, odpowiedzialności) na elementy składowe oraz ich powiązania, aby każdy z nich możliwie jak najlepiej realizował cele całej organizacji. Kształtowanie struktury organizacyjnej jest procesem złożonym obejmującym sześć następujących elementów konstrukcyjnych:

- projektowanie stanowisk pracy;
- grupowanie stanowisk pracy;
- ustalenie hierarchii organizacyjnej;
- podział władzy;
- koordynacja działań;
- różnicowanie stanowisk [Griffin 1997, s. 329 i nast.].

Pierwszym elementem procesu kształtowania struktury organizacyjnej jest projektowanie stanowisk pracy, które sprowadza się do wyznaczenia zakresu obowiązków poszczególnych osób pracujących w organizacji. Punktem wyjścia na tym etapie jest dokonanie specjalizacji zadań realizowanych w organizacji, a następnie przypisanie im odpowiednich osób, zespołów ludzi. Kolejnym krokiem konstrukcyjnym jest grupowanie stanowisk pracy, co oznacza łączenie stanowisk pracy wg pewnego logicznego układu. Grupowanie stanowisk pracy dokonywane jest w różny sposób. Najstarszą, a zarazem najczęściej występującą formą jest grupowanie stanowisk pracy wg funkcji czyli tych samych lub podobnych czynności, zadań [Griffin 1997, s. 339]. W rezultacie proces ten prowadzi do tworzenia jednostek

organizacyjnych¹³ (działów, wydziałów lub obszarów funkcjonalnych, takich jak produkcja, finanse, marketing, itd.).

Następnym elementem procesu kształtowania struktury organizacyjnej jest ustalenie hierarchii organizacyjnej, w tym hierarchicznej zależności tzw. hierarchii służbowej, określającej stosunki podporządkowania między poszczególnymi stanowiskami pracy. Hierarchia służbowa jest jednocześnie traktowana jako jedna z podstawowych zasad sprawnego funkcjonowania organizacji. Układ hierarchiczny w odniesieniu do stanowisk kierowniczych określony jest przez szczeble kierowania (zarządzania). Ustalając relacje podporządkowania w strukturze organizacyjnej uwzględnia się również rozpiętość kierowania, czyli określa się liczbę osób bezpośrednio podlegających jednemu przełożonemu. Następnym przyjęcia określonej rozpiętości kierowania jest płaska lub smukła struktura organizacyjna [Bieniok 1997, 195 – 197] (rys. 1.9).



Rys. 1.9. Kształt struktury organizacyjnej w zależności od przyjętej rozpiętości kierowania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Bieniok 1997, s. 198]

Kolejny krok w budowaniu struktury organizacyjnej – rozkład władzy pomiędzy poszczególnymi stanowiskami, a ściślej podział obowiązków, uprawnień

¹³ Jednostka, komórka organizacyjna (tj. dział, sekcja, zespół w zarządzie przedsiębiorstwa oraz zakład, wydział, oddział w sferze operacyjnej przedsiębiorstwa) to zespół ludzi składający się z kierownika i podporządkowanych mu członków zespołu, realizujący określone zadania, będące celem cząstkowym całej organizacji (przedsiębiorstwa) [Bieniok 1997, s. 189].

i odpowiedzialności – realizuje się poprzez proces delegowania, w trakcie którego przełożony powierza innym część swoich obowiązków i uprawnień do podejmowania decyzji [Griffin 1997, s. 347]. Podstawową przyczyną delegowania władzy jest zapewnienie sprawnego funkcjonowania organizacji. Przyjęte rozwiązania strukturalne w tym zakresie powinny polegać na decentralizacji uprawnień decyzyjnych. „Decentralizacja polega na delegowaniu władzy na niższe szczeble w strukturze organizacyjnej” [Bieniok 1997, s. 199]. Przeciwnym zjawiskiem do procesu decentralizacji jest centralizacja, która z kolei polega na koncentracji uprawnień decyzyjnych na najwyższym szczeblu kierowniczym. W skrajnym przypadku może to oznaczać, że wszystkie decyzje podejmowane są przez jedną osobę w organizacji. Stopień centralizacji jest istotną cechą struktury organizacyjnej [Bielski 2002, s. 123].

Piątym krokiem w kształtowaniu struktury organizacyjnej jest skoordynowanie działań. Przez koordynację należy rozumieć proces integrowania zadań i działań odrębnych jednostek organizacyjnych (działów, wydziałów lub obszarów funkcjonalnych) w celu sprawnego osiągnięcia jej celów. Potrzeba koordynacji jest niezbędna w większości przypadków organizacji, w tym celu wykorzystuje m.in.:

- zależności hierarchiczne, w tym pionowe uporządkowanie jednostek organizacyjnych oraz ich podporządkowanie w stosunku do stanowisk hierarchicznie wyższych;
- reguły i procedury, a więc pewne standardowe sposoby zachowania, postępowania, działania (czyli określony poziom i zakres standaryzacji);
- system wzorów i przepisów regulujących funkcjonowanie organizacji (czyli określony poziom i zakres formalizacji) [Bieniok 1997, s. 201].

Różnicowanie stanowisk pracy – jako ostatni etap konstrukcyjny struktury organizacyjnej – wynika z zakresu zadań przypisanych bezpośrednio poszczególnym jednostkom organizacyjnym i stanowiskom. W strukturze organizacyjnej można wyróżnić trzy podstawowe rodzaje stanowisk: kierowniczo-liniowe, sztabowe, wykonawcze [Bieniok 1997, s. 192]. Stanowiska kierowniczo-liniowe – to stanowiska na bezpośredniej linii podporządkowania (wynikają z hierarchii organizacyjnej) – są odpowiedzialne za realizację celów organizacji, stanowiska sztabowe natomiast służą

doświadczeniem i radą stanowiskom liniowym. Stanowiska wykonawcze realizują zadania wynikające z celów częściowych organizacji.

Struktura organizacyjna ma przede wszystkim zapewnić „wysoką efektywność funkcjonowania organizacji” [Bielski 2002, s. 99]. „Przez świadome kształtowanie struktury dąży się do wyznaczenia jej istotnych funkcji, jakie powinna spełniać względem organizacji” [Przybyła i inni 1995, s. 24]. Najważniejsze z nich to:

- jest narzędziem kierowania – w ramach struktury realizowany jest proces zarządzania;
- scala składniki organizacji w integralną całość;
- zapewnia względną równowagę – ogranicza zasięg występowania zachowań i procesów o charakterze destrukcyjnym;
- zapewnia przestrzenną i czasową synchronizację działań;
- ogranicza niepewność – umożliwia stabilizowanie relacji zachodzących w samej organizacji, a także jej relacji z otoczeniem;
- odgrywa rolę adaptacyjną organizacji do zmian otoczenia [Przybyła i inni 1995, s. 24-25].

W literaturze obecnie coraz częściej prezentowane są wyniki badań empirycznych, które wskazują na konieczność stosowania pewnych zasad przy budowie czy też doskonaleniu struktur. Pierwsza zasada odnosi się do spłaszczania struktur. Chodzi o skracanie zależności służbowych poprzez redukcję pośrednich szczebli w hierarchii organizacyjnej [Mikołajczyk, Zimniewicz 1999, s. 172]. W ten sposób uzyskuje się redukcję kosztów zarządzania, skrócenie drogi przebiegu informacji, lepszy sposób komunikowania w organizacji. Drugą zasadą jest tworzenie małych, elastycznych struktur organizacyjnych, uwzględniając potrzebę delegowania zadań i odpowiedzialności na niższe szczeble zarządzania. Trzecia zasada oznacza odformalizowanie i odbiurokratyzowanie struktur organizacyjnych. Pozostawienie pewnej elastyczności pozwala na lepsze dopasowanie organizacji do otoczenia, a ponadto stwarza możliwość wykazania się przez pracowników motywacyjnością i samodzielnością [Carr 1998, s. 36].

1.2.3. Motywowanie

Funkcja motywowania nie występowała pierwotnie w typologii funkcji zarządzania zaproponowanej przez H. Fayola. Sformułował on natomiast funkcję rozkazywania, która miała „powodować funkcjonowanie personelu” [Bieniok 1997, s. 150]. Wraz z rozwojem teorii organizacji i zarządzania w miejsce funkcji rozkazywania wprowadzono funkcję motywowania, która obecnie jest bardzo różnie interpretowana i określana. W literaturze przedmiotu występują terminy tożsame z pojęciem motywowania, takie jak: pobudzanie¹⁴ [Zieleniewski 1982, s. 399], kierowanie¹⁵ [Bittel 1994, s. 157], przewodzenie¹⁶ [Stoner 1998, s. 26]. To zróżnicowanie wynika z faktu, że problematyka związana z zachowaniem ludzi w organizacji jest bardzo obszerna i złożona. Z tego względu są to zagadnienia rozpatrywane szeroko i wieloaspektowo, co w konsekwencji dało bogactwo definicji, pojęć i teorii w tym zakresie. Na potrzeby niniejszej pracy autorka będzie posługiwała się terminem – motywowanie.

W ujęciu ogólnym „motywować oznacza przedstawiać motywy działania” [Słownik języka polskiego 1978, tom II, s. 212]. H. Bieniok definiuje motyw jako „stan psychiczny organizmu wywołany przez bodziec, który wyrażony jest przez potrzeby i dążenia, aspiracje, ambicje, instynkty i popędy” [Bieniok 1997, s. 235]. Motywowanie natomiast w jego ujęciu „polega na wpływaniu (pobudzaniu, stymulowaniu) na zachowanie człowieka za pośrednictwem określonych bodźców, które przekształcają się w motywy skłaniające do działania” [Bieniok 1997, s. 235]. Dokładniejszą definicję podaje P. Żukowski [2002, s. 58]: „Motywowanie jako funkcja zarządzania sprowadza się w zasadzie do właściwego gospodarowania zasobami ludzkimi i pobudzania personelu do zachowań celowych przez stosowanie całego zespołu różnorodnych

¹⁴ Pobudzanie odnosi się do wywołania określonych motywów (pobudek) ludzkiego działania [Zieleniewski 1982, s. 388 – 390].

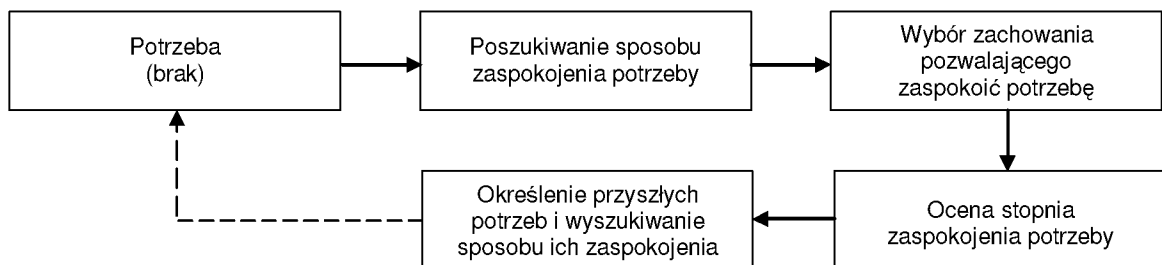
¹⁵ Kierowanie jest funkcją zarządzania wyzwalamą energię organizacji. Składa się z trzech elementów: komunikowania, motywacji i przywództwa [Bittel 1994, s. 157 – 158]. Tak rozumiane kierowanie odbiega od przyjętej w pkt 1.1.1 interpretacji kierowania.

¹⁶ „Przewodzenie polega na kierowaniu pracownikami, wywieraniu na nich wpływu i motywowaniu ich w taki sposób, aby wykonywali istotne zadania” [Stoner 1998, s. 26].

środków motywujących – bodźców zarówno ekonomicznych, jak i psychologicznych, wyzwających motywy komplementarne, wzajemnie wzmacniające się w działaniu, prowadzące do efektywnej realizacji ustalonych celów”.

Zagadnienia z zakresu motywowania są opracowane i zaprezentowane w licznych publikacjach [Bieniok 1997, s. 235 – 256], [Kostera i inni 2000, s. 315 – 393], [Kuc 1999, s. 181 – 210]. Wywołanie pożądaných zachowań ludzi nie może ograniczać się tylko do wyznaczania im celów i zadań. Należy stwarzać sytuacje, które będą pobudzać do takich, a nie innych zachowań. Wymaga to przede wszystkim rozpoznania motywów, którymi ludzie się kierują i w oparciu o nie – zbudowanie systemu motywowania oddziałującego na zachowanie uczestników organizacji [Bielski 2002, s. 198].

U źródeł motywacji¹⁷ ludzi do wszelkich działań, leżą ich potrzeby. Prawidłowe rozpoznane potrzeb i stopnia ich zaspokojenia (lub niezaspokojenia) jest punktem wyjścia do rozważań na istotą motywowania. Ogólny schemat motywacji przedstawia rys. 1.10.



Rys. 1.10. Model motywacji
Źródło: [Griffin 1997, s. 458]

Zgodnie z zaprezentowanym modelem potrzeby ludzkie są najistotniejszym czynnikiem motywującym do działania, zachodzi zatem między nimi ścisły związek i sprzężenie zwrotne [Mikołajczyk, Ziemięwicz 1999, s. 193]. Człowiek ma motywację, jeżeli jeszcze nie osiągnął określonego poziomu zaspokojenia potrzeb. W momencie

¹⁷ Motywacja – stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania [Kostera i inni 2000, s. 315].

jego osiągnięcia traci motywację do działania. Wynika z tego, że istotne jest rozpoznanie potrzeb ludzi oraz zrozumienie procesów przekształcających te potrzeby w działania. Dorobek naukowy w tym zakresie nie jest w pełni satysfakcjonujący [Bielski 2002, s. 200], prezentuje wprawdzie pewne koncepcje wyjaśniające mechanizmy motywacji, ale są to poglądy o dużym stopniu ogólności.

W tabeli 1.3 zostały zaprezentowane trzy ogólne podejścia do motywacji, które pojawiły się na różnych etapach rozwoju nauki o organizacji i zarządzaniu; są to:

- model tradycyjny (F.W. Taylora) – zakładał, że główną siłą motywującą jest pieniądz. W tym modelu przyjmuje się, że dla większości ludzi praca jest czymś koniecznym i nieprzyjemnym, a dochód jest ważniejszy od charakteru samej pracy, człowiek więc może wykonywać każdą pracę pod warunkiem odpowiedniej płacy;
- model stosunków międzyludzkich (E. Mayo) – podstawowym założeniem tego podejścia jest uznanie pracownika jako jednostki, która odczuwa silną potrzebę bycia użytecznym i ważnym. Stwierdzono, że powinno się motywować nie tylko poprzez zachęty płacowe, ale również uznając potrzeby społeczne zatrudnionych ludzi, dając im poczucie przydatności i znaczenia dla firmy. Są to ważniejsze czynniki motywujące niż pieniądze;
- model zasobów ludzkich – zakłada, że ludzie mają potrzebę i zdolności do udziału, współuczestniczenia i współtworzenia życia organizacji, dostrzeganie potencjału tkwiącego w pracownikach i wykorzystywanie go w odpowiedni sposób uznaje się za silny czynnik motywujący. Model ten wykazuje wyraźny związek z „teorią Y” McGregora [Griffin 1997, s. 459].

Tabela 1.3
Ogólne podejścia do motywacji

Model tradycyjny	Model stosunków międzyludzkich	Model zasobów ludzkich
ZAŁOŻENIA		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dla większości ludzi praca jest z natury nieprzyjemna. 2. Mniej ważne jest to, co robią niż to, ile zarabiają. 3. Niewielu chce i potrafi wykonywać pracę wymagającą twórczości, samokierowania i samokontroli. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ludzie chcą czuć się, być użyteczni i ważni. 2. Ludzie pragną przynależności i uznania, że są indywidualnymi jednostkami. 3. Te potrzeby mają większe znaczenie niż pieniądze w motywacji do pracy. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Praca nie jest z natury przyjemna. Ludzie pragną przyczynić się do realizacji ważnych celów, które wspólnie ustalili. 2. Większość ludzi stać na więcej twórczości i samokierowania niż wymaga tego od nich obecna praca.
ZASADY POSTĘPOWANIA		
<p>Kierownik powinien:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ścisłe nadzorować i kontrolować podwładnych. 2. Rozkładać zadania na proste, powtarzalne, łatwe do wyuczenia czynności. 3. Ustanawiać szczegółowe instrukcje i procedury robocze oraz sprawiedliwie, ale stanowczo, zmuszać do ich przestrzegania. 	<p>Kierownik powinien:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Każdemu pracownikowi zapewnić poczucie użyteczności i znaczenia. 2. Informować podwładnych o swoich planach, wysłuchiwać ich zastrzeżeń. 3. Pozwalać pracownikom na pewien zakres samokierowania i samokontroli w rutynowych sprawach. 	<p>Kierownik powinien:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Spożytkować niewykorzystane zasoby ludzkie. 2. Tworzyć środowisko, w którym każdy może wnieść jakiś wkład w granicach swoich możliwości. 3. Zachęcać do pełnego uczestnictwa w ważnych sprawach, wciąż rozszerzając zakres samokierowania i samokontroli podwładnych.
OCZEKIWANIA		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ludzie mogą tolerować pracę, jeżeli płaca jest przyzwoita, a szef sprawiedliwy. 2. Jeżeli zadania są wystarczająco proste, a pracownicy ściśle kontrolowani, ich wydajność będzie zgodna z normami. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Dzielenie się informacją z podwładnymi i angażowanie ich w podejmowanie rutynowych decyzji zadowoli ich podstawowe potrzeby przynależności i poczucia ważności. 3. Zaspokojenie tych potrzeb poprawi morale i zmniejszy opór wobec autorytetu formalnego – podwładni będą „chętnie współpracować”. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rozszerzanie wpływów samokierowania i samokontroli podwładnych doprowadzi do zwiększenia efektywności operacji. 2. Zadowolenie z pracy może poprawić się jako „uboczny produkt” wykorzystania przez podwładnych ich możliwości.

Źródło: [Stoner i inni 1998, s. 431]

Współczesne nauki społeczne, a przede wszystkim psychologia, skupiły się na bardziej zindywidualizowanym podejściu do ludzi, podkreślając różne ich potrzeby, reakcje oraz sposoby oddziaływania na nich. Do najbardziej rozpowszechnionych teorii w tym zakresie zalicza się: teorię treści (o treści motywacji) oraz teorię procesu (o procesie motywowania) [Bittel 1994, s. 164 – 166] (tab. 1.4).

Tabela 1.4
Główne psychologiczne teorie motywacji

Teorie treści:	Teorie procesu:
1. Teoria hierarchii potrzeb (A. Maslow); 2. Teoria ERG (C. Alderfer); 3. Teoria dwuczynnikowa (F. Herzberg).	1. Teoria oczekiwań (V. Vroom); 2. Teoria sprawiedliwości.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Bittel 1994, s. 164 – 166]

Teoria treści to podejście do motywacji, próbujące odpowiedzieć na pytanie: „Jakie czynniki motywują ludzi do pracy?”. Najpopularniejszymi z nich są: teoria hierarchii potrzeb (A. Maslowa) i teoria ERG (C. Alderfera) oraz teoria dwuczynnikowa (F. Herzberga).

Teoria hierarchii potrzeb A. Maslowa [Kostera 1997, s. 320 – 327], [Griffin 1997, s. 460 – 462] sugeruje, że ludzie muszą zaspokoić pięć kolejnych grup potrzeb: fizjologicznych, bezpieczeństwa, przynależności, szacunku i samorealizacji (rys. 1.11). Potrzeby podstawowe tzw. niższego rzędu są związane z potrzebami zachowania życia i bezpieczeństwa. Wszystkie pozostałe natury psychologicznej stanowią potrzeby wyższego rzędu. Każda osoba może przyjmować inne priorytety wśród nich, w zależności od warunków istniejących w danym czasie. Wynika z tego, że pracownik może nie czuć się usatysfakcjonowany samą tylko płacą czy innymi świadczeniami finansowymi ale może on odczuwać potrzebę realizacji ambitniejszych zadań w pracy, a tym samym zapewnić sobie możliwość rozwoju i osiągnięcia pełnego zadowolenia (są to niematerialne formy motywowania).



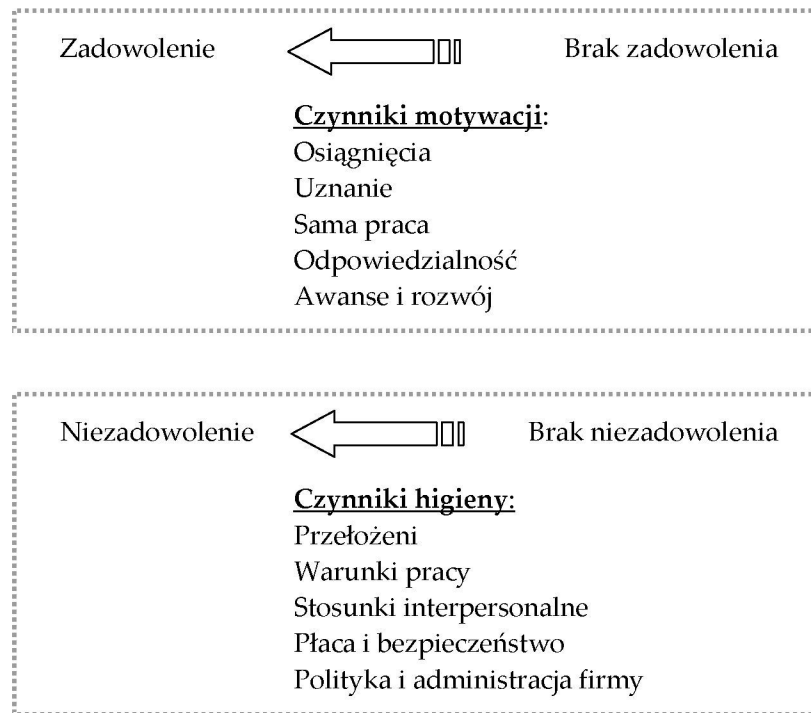
Rys. 1.11. Hierarchia potrzeb wg A. Masłowa
 Źródło: [Griffin 1997, s. 461]

Teoria ERG (C. Alderfera) wnosi do koncepcji A. Masłowa nowe czynniki i rozбивa hierarchię potrzeb na trzy szczeble [Białasiewicz, Buczkowski 1999, s. 426]. Stanowią je:

- egzystencja (existence) – potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa wyróżnione u A. Masłowa;
- kontakty społeczne (relatedness) – potrzeby przynależności i szacunku innych;
- rozwój (growth) – potrzeby samorealizacji i szacunku dla samego siebie.

C. Alderfer sugeruje, że ludzkie działanie może być wywołane przez kilka kategorii potrzeb jednocześnie, np. egzystencji (pieniądze) i rozwoju (nabycie nowych umiejętności). Natomiast A. Masłowa zakłada, że wraz ze spełnieniem danej potrzeby, przestaje ona służyć jako czynnik motywujący. W ten sposób ludzie podążają w górę, przechodząc przez kolejne szczeble w hierarchii potrzeb. C. Alderfer jest innego zdania. Jego teoria ERG obejmuje istotny element frustracji i regresji. Jeżeli dana potrzeba nie zostanie zaspokojona, jednostka będzie odczuwała frustrację i zacznie ponownie szukać sposobów zaspokojenia potrzeb niższego rzędu. Teoria ERG jest stosunkowo nowa w zestawieniu z hierarchią potrzeb A. Masłowa, jednakże badania wskazują, że może być ona lepszym, wierniejszym objaśnieniem motywacji w organizacjach.

Inną znaną koncepcją jest teoria dwuczynnikowa F. Herzberga, która sugeruje, że zadowolenie i niezadowolenie ludzi z pracy jest kształtowane przez dwa czynniki: czynniki motywacji i czynniki higieny psychicznej [Griffin 1997, s. 456 – 466]. W latach pięćdziesiątych F. Herzberg przeprowadził szerokie badania empiryczne, na podstawie których sformułował tezę o istnieniu dwóch grup czynników, jedne z nich generują zadowolenie, a inne są źródłem niezadowolenia (rys. 1.12).



Rys. 1.12. Dwuczynnikowa teoria motywacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Griffin 1997, s. 465]

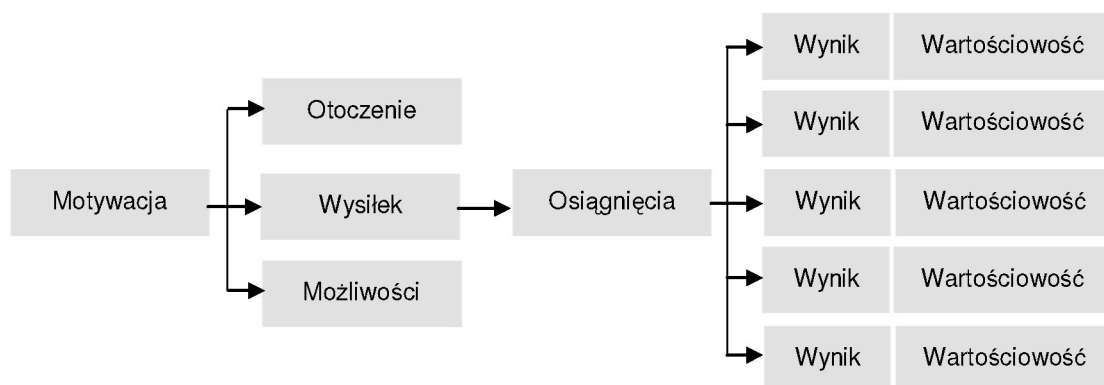
Czynniki motywacji zapewniają poszczególnym osobom względnie trwałe zadowolenie z pracy, czynniki higieny natomiast przeciwnie, jeśli są nieodpowiednie, powodują niezadowolenie. Zapewnienie ich pracownikom powoduje jedynie ograniczenie niezadowolenia. Tak więc czynniki higieny nie przyczyniają się do wzmocnienia motywacji, mogą natomiast być źródłem jej osłabienia.

Teoria ta wzbudza wiele kontrowersji ze względu na sposób pogrupowania poszczególnych czynników oraz możliwość różnej interpretacji wyników uzyskanych przez F. Herzberga [Bielski 2002, s. 202]. Na przykład nie można traktować pieniędzy jedynie jako czynnika higieny, w niektórych sytuacjach służą one jako konkretny

i niezbędny wyraz uznania. Niemniej teoria F. Herzberga wywarła duży wpływ na sposoby i znaczenie motywowania w przedsiębiorstwie.

Kolejną grupę poglądów stanowią tzw. teorie procesów, które próbują odpowiedzieć na pytanie: „Jak motywuje się ludzi?” Koncentrują się na wyjaśnianiu dlaczego ludzie wybierają pewne warianty zachowań do zaspokajania swoich potrzeb i jak oceniają swoje zadowolenie po osiągnięciu tych celów. Najpopularniejsze z nich to teoria oczekiwań i teoria sprawiedliwości [Griffin 1997, s. 468 – 475], [Kuc 1999, s. 192 – 195].

Teoria oczekiwań V. Vrooma sugeruje, że motywacja zależy od dwóch czynników: jak silnie odczuwamy daną potrzebę oraz od oczekiwanego prawdopodobieństwa jej zaspokojenia. W teorii tej przyjmuje się, że zachowanie określa połączenie sił tkwiących w jednostce i w otoczeniu. Motywacja skłania do wysiłku, który w połączeniu z możliwościami (zdolnościami) jednostki i czynnikami otoczenia prowadzi do osiągnięć w pracy. Proces ten jest silnie związany z oczekiwaniami jednostki, że zwiększony wysiłek będzie prowadził do wyższych osiągnięć, które przyniosą konkretne wyniki (zwykle nagrody). Ludzie podejmują świadomie decyzje o swoim zachowaniu w organizacji. Na podstawie swoich oczekiwań wybierają zazwyczaj wariant zachowania, który doprowadzi ich do pożądanego rezultatu (wyniku). Z każdym z tych wyników jest związana pewna wartość lub wartościowość – wskaźnik odzwierciedlający, na ile dana osoba ceni sobie określony wynik. Założenia te prezentuje tzw. model oczekiwań (rys. 1.13).



Rys. 1.13. Model motywowania oparty na oczekiwaniach

Źródło: [Griffin 1997, s. 470]

Model ten wskazuje na istotną zależność: jeżeli jednostka jest pewna, że wysiłek doprowadzi do osiągnięć to wystąpi silna motywacja do zwiększonego wysiłku. Jeżeli zaś jest przekonana o braku związku między wysiłkiem a osiągnięciami, to motywacja jest słaba.

Teoria ta wskazuje, że zachowanie ludzi nie tylko kształtowane jest przez oczekiwane korzyści, ale również powiązane jest z dawnymi zachowaniami i ich rzeczywistymi konsekwencjami. Ludzie traktują pracę jako sposób na realizację konkretnych celów. Pracują wydajnie, gdy widzą efekty włożonego wysiłku. Gdy tak się nie dzieje, szukają innych rozwiązań, często nieformalnych. Trzeba również pamiętać, że oczekiwany wynik, na przykład w postaci wynagrodzenia, ma dla różnych ludzi różną wartość zaspokojenia. Dla jednej osoby pieniądze mogą być rzeczą bardzo ważną i będzie ona dążyła do maksymalnych dochodów, praktycznie bez względu na inne warunki. Dla innej zaś, pieniądze nie muszą odgrywać aż tak ważnej roli i będą one tylko jednym z elementów zaspokojenia bieżących potrzeb. Wartość odczuwana więc przez daną osobę nie jest obiektywną cechą samego wysiłku i może być w określonej sytuacji różna dla poszczególnych osób. Teoria oczekiwań jest nieco złożonym, ale trafnym obrazem funkcjonowania mechanizmów motywacyjnych.

Drugą koncepcją motywowania jest teoria sprawiedliwości J. Stacy Adamsa. Opiera się ona na tezie, że ludzie dążą do sprawiedliwości społecznej o charakterze nagród, uzyskiwanych w połączeniu z ich osiągnięciami w pracy. Sprawiedliwość to indywidualne postrzeganie danej jednostki w porównaniu z innymi, oparte na zasadzie równości. Zgodnie z tą teorią pracownicy w procesie pracy ponoszą pewne nakłady (czas, doświadczenie, wysiłek, lojalność) w wyniku czego uzyskują określone wyniki (nagradzane m.in. płacą, uznaniem, awansem), które porównują z odpowiednimi wynikami u innych. Jeśli nagrody mają motywować pracowników, muszą być odbierane jako rzetelne i sprawiedliwe. Poczucie niesprawiedliwego traktowania prowadzi do niezadowolenia, którego skutkiem będzie spadek motywacji.

Trzeba zdawać sobie sprawę, że postrzeganie danej jednostki w porównaniu z innymi jest zawsze bardzo subiektywne i sprawiedliwe traktowanie podwładnych wymaga odpowiednich umiejętności i doświadczenia. Pracownicy, którzy czują się

niesprawiedliwie wynagrodzeni, będą starali się zniwelować tę nierówność, np. redukując wysiłek, bądź zwiększając wyniki.

W świetle zaprezentowanych teorii można sformułować następujące wnioski:

- potrzeby poszczególnych ludzi różnią się znacznie i z upływem czasu ulegają zmianom;
- występują indywidualne różnice pomiędzy ludźmi nie tylko w postrzeganiu, ale i sposobie osiągania określonych celów;
- ludzie nie zawsze działają konsekwentnie dla zaspokajania swoich potrzeb, a motywy ich działania mogą się zmieniać;
- reakcje poszczególnych osób na zaspokojenie lub niezaspokojenie potrzeby są różne - niektórzy ludzie o dużej potrzebie bezpieczeństwa, którym nie udało się osiągnąć celu, mogą ulec frustracji i zrezygnować z dalszych starań, inni zaś są gotowi do podjęcia jeszcze większego wysiłku.

W celu uzyskania pożądanego zachowań ze strony podwładnych powinno się stosować system bodźców pozytywnych i negatywnych, będących narzędziami oddziaływania w procesie motywowania [Białasiewicz, Buczkowski 1999, s. 428 – 432]. Bodźce pozytywne stwarzają nadzieję zaspokojenia potrzeb lub je zaspokajają. Zaliczamy do nich środki materialne (płaca, premie, dodatki, nagrody) oraz niematerialne (pochwały, możliwości rozwoju osobistego, prestiż, poczucie samorealizacji). Bodźce negatywne kojarzą się z groźbą, karą, ostrzeżeniem i stwarzają sytuację przymusową. W konsekwencji powinny skłaniać one do zaniechania niepożądanego zachowania.

Stosowanie bodźców negatywnych jest względnie proste, pozytywnych natomiast wymaga pewnego wysiłku ze strony kierownika, który musi stworzyć cały system zachęt. W literaturze przedmiotu często powtarza się postulat, że w organizacji powinny przeważać bodźce pozytywne, zarówno materialne jak i niematerialne, gdyż tylko one determinują wysoką efektywność i skuteczność działań. W rzeczywistości natomiast motywowanie w przedsiębiorstwach najczęściej opiera się na bodźcach

materialnych, które w sposób oczywisty mają największy wpływ na zachowania podwładnych, ale nie są środkami wystarczającymi. Zgodnie z teorią treści, należy zwrócić uwagę na to, że im wyższe potrzeby odczuwa motywowany, tym trudniej jest je zaspokoić, a same środki materialne w takiej sytuacji przestają być skutecznymi sposobami oddziaływania na pracowników. Należy je więc uzupełniać o inne formy i środki zachęty. Dobór i stosowanie bodźców jest skomplikowanym problemem. Użyteczny system motywowania powinien uwzględniać bodźce, które muszą być:

- rodzajowo dobrane do pożądanych zachowań i odczuwanych potrzeb;
- współmierne do znaczenia tych potrzeb oraz wysiłku, jaki musi włożyć motywowany;
- przewidywalne (pewne lub wystarczająco prawdopodobne);
- muszą wystąpić we właściwym czasie, by mogły być postrzegane jako skutek ich oddziaływania [Lichtarski 1995, s. 161].

1.2.4. Kontrolowanie

Termin kontrolowanie w literaturze przedmiotu bardzo często stosowany jest zamiennie z terminem kontrola. Należy wyjaśnić, że pojęcie kontrolowania ma szersze znaczenie niż sama kontrola. W ujęciu ogólnym kontrola oznacza porównanie stanu faktycznego ze stanem wymaganym [Słownik języka polskiego 1978, tom. I, s. 1001]. Kontrolować natomiast oznacza sprawować, przeprowadzać kontrolę, badać, mieć nadzór, rozpatrywać coś [Słownik języka polskiego 1978, tom. I, s. 1001]. Podobnie to zagadnienie rozpatruje L. Krzyżanowski, przypisuje on funkcji kontrolowania nie tylko samą kontrolę sensu stricte, ale i wszelkie inne działania polegające na korygowaniu odchyleń od ustalonych wzorców [Krzyżanowski 1992, s. 220].

Jednakże w wielu definicjach i opracowaniach pojęcie kontroli i kontrolowania uznaje się za tożsame, więc terminy te będą stosowane zamiennie. Pojęcie kontrolowania (kontroli) zasadniczo jest interpretowane jednoznacznie.

H. Fayol doceniał znaczenie kontroli i uwzględnił ją w procesie zarządzania. Uważał, że „kontrola jest procesem polegającym na ciągłym stwierdzaniu, czy wszystko dzieje się zgodnie z przyjętym planem, wydanymi instrukcjami i ustanowionymi regułami”. Uznał, że efektywność kontroli polega na „szybkim działaniu, natychmiastowym wyciągnięciu konsekwencji, co musi pociągać za sobą sankcje i stosowanie środków zapobiegających w przyszłości występowaniu odchylenia od przyjętych ustaleń” [Kuc 1999, s. 249]. Współczesne definicje w podobny sposób ujmują istotę kontrolowania.

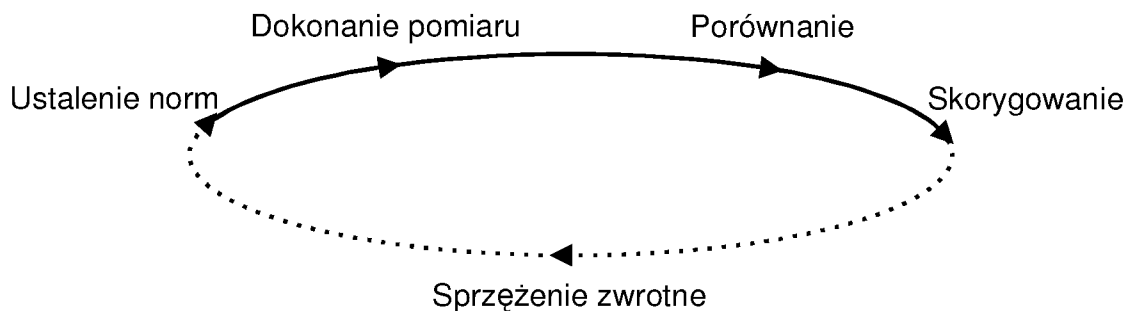
W. Kieżun przyjmuje, że „kontrola jest funkcją zarządzania, która ma na celu ustalenie czy rezultaty działania są zgodne z celami i czy nakłady energii i wysiłku harmonijnie współdziałają dla ich realizacji” [Kieżun 1997, s. 367]. P. Szczepankowski natomiast [2000, s. 199] definiuje kontrolę jako „proces działania kierownictwa organizacji, którego naczelnym celem jest regulowanie i korygowanie wszelkich czynności dla zapewnienia ich przyszłej sprawności i skuteczności”.

Przytoczone definicje wskazują, że kontrolowanie należy rozpatrywać jako zespół pewnych czynności oceniających, sprawdzających i korygujących w obszarze całej organizacji. Kontrolowanie posiada szczególne znaczenie ze względu na wpływ, jaki wywiera (lub może wywierać) na pozostałe funkcje zarządzania. Znaczenie to wynika z faktu, że korekty działań dokonywane dzięki realizacji funkcji kontrolowania mogą dotyczyć funkcji:

- planowania – np. zmiana kierunków działania, sposobów osiągania celów [Weber 1996, s. 299];
- organizowania – np. korekta elementów struktury wynikająca ze zmian w otoczeniu [Kuc 1999, s. 251];
- motywowania – np. zmiana form oddziaływania na pracowników dla skłonienia ich do optymalnej realizacji zadań [Krzyżanowski 1992, s. 221].

W literaturze przedmiotu kontrolowanie przedstawiane jest jako proces¹⁸ [Griffin 1997, s. 586], [Kucharczyk 1999, s. 112], [Mikołajczyk, Zimniewicz 1999, s. 205], w skład którego wchodzi następujące czynności (rys. 1.14):

- ustalenie norm;
- dokonanie pomiaru faktycznych wyników;
- porównanie wyników z normami;
- podjęcie stosownych działań korygujących.



Rys. 1.14. Proces kontroli
Źródło: [Mikołajczyk, Zimniewicz 1999, s. 205]

Pierwszym krokiem w procesie kontrolowania jest ustalenie norm (standardów) właściwego postępowania ze względu na cele. Następnie mierzy się i monitoruje zgodność uzyskanych wyników z ustalonymi normami i celami, a także udziela się informacji zwrotnych. Informacje zwrotne czerpie się z porównania faktycznych wyników z ustalonymi normami. Porównanie pozwala na ocenę wielkości odchyień. Następnie w przypadku pojawienia się niezgodności i odchyień należy uruchomić działania korygujące (na zasadzie sprzężenia zwrotnego) mające na celu doprowadzenie do zgodności między tymi wielkościami [Bieniok 1997, s. 262]. Ostatnia faza w procesie kontrolowania wymaga znajomości całokształtu problemów, których dotyczyły poprzednie fazy kontroli. W toku wyjaśniania niezgodności działań należy wysunąć wnioski, których uwzględnienie zapewniłoby osiągnięcie zgodności działań w przyszłych okresach i stanowiłoby tym samym podstawę podejmowania decyzji zarządczych [Kieżun 1997, s. 363].

¹⁸ Istnieje zgodność autorów w tym względzie.

Aby sprostać wymaganiom stawianym przed funkcją kontroli we współczesnych organizacjach, tworzy się rozbudowane systemy obejmujące:

- kontrolę operacji (na poziomie operacji);
- kontrolę organizacyjną (na poziomie organizacji);
- kontrolę strategiczną (na poziomie strategii) [Griffin 1997, s. 594].

Kontrola operacji może występować jako:

- Kontrola wstępna (ex ante, prewencyjna) – ma za zadanie sprawdzić, czy zaplanowano wszystkie potrzebne zasoby, czy w określonym czasie będą one dostarczone w określonych rodzajach, ilości i jakości. Kontrola ta powinna wykazać istniejące braki i nakreślić potrzebę ich uzupełnienia.
- Kontrola bieżąca (równoległa, selektywna) – następuje w trakcie procesu przetwarzania i oparta jest na zasadzie sprzężenia zwrotnego. Poszczególne etapy wykonywanej pracy sprawdzane są na bieżąco. Im szybsza reakcja na pojawiające się odchylenia tym skuteczniejsza kontrola. Głównym celem zastosowania tego rodzaju kontroli jest minimalizacja liczby braków i strat.
- Kontrola końcowa (ex post) – polega na obserwacji i pomiarze wyników po zakończeniu procesu wytwarzania. Ten etap kontroli dostarcza kierownictwu informacji dla planowania oraz stanowi podstawę do nagradzania i motywowania pracowników [Kuc 1999, s. 258], [Bittel 1994, s. 186], [Jasiński 1999, s. 206].

W ramach kontroli organizacyjnej wyróżnia się dwie dominujące formy kontroli: kontrolę biurokratyczną oraz kontrolę angażującą pracowników [Griffin 1997, s. 597] (tab. 1.5).

Tabela 1.5
Różnice między kontrolą biurokratyczną a kontrolą angażującą pracownika

Elementy kontroli	Kontrola biurokratyczna	Kontrola angażująca pracownika
Cel podejścia do kontroli	Podporządkowanie pracownika	Zaangażowanie pracownika
Stopień sformalizowania	Ścisłe przepisy, formalne narzędzia kontroli, sztywna hierarchia	Normy grupowe, samokontrola
Oczekiwania dotyczące wyników	Nastawiona na minimalny poziom możliwych do przyjęcia wyników	Nastawiona na lepsze wyniki przekraczające poziom minimalny
Projekt organizacji	Wysmukła struktura, oddziaływanie odgórne	Spłaszczona struktura, rozłożone oddziaływanie.
System nagradzania	Nastawiona na wyniki indywidualne	Nastawiona na wyniki grupowe
Współuczestnictwo	Ograniczone i formalne	Szerokie i nieformalne

Źródło: [Griffin 1997, s. 598]

Kontrola biurokratyczna występuje w organizacjach opierających się na ścisłych przepisach i sztywnej hierarchii. Takie organizacje mają przeważnie smukłą strukturę [Griffin 1997, s. 598]. Podejście biurokratyczne ma na celu podporządkowanie pracowników i ścisłe przestrzeganie przepisów, co może nawet prowadzić do zjawisk dysfunkcyjnych (zob. np. [Kieżun 1997, s. 365]).

Kontrola angażująca pracowników występuje w organizacjach zazwyczaj o stosunkowo płaskich strukturach. W podejściu tym kultura organizacyjna uznawana przez uczestników organizacji wyznacza granice właściwego zachowania [Hatch 2002, s. 335]. Ten system kontroli przewiduje szerokie współuczestnictwo pracowników oraz partycypację w działaniach zarządczych. W praktyce najczęściej występują rozwiązania pośrednie, stanowiące kompozycję obu wyszczególnionych form kontroli [Hamrol, Mantura 2002, s. 78].

Ostatnim istotnym elementem systemu kontroli stosowanej w organizacjach jest kontrola strategiczna. Kontrola strategiczna ma „zapewnić skuteczne dopasowanie

organizacji do otoczenia oraz jej postęp na drodze do realizacji strategii” [Griffin 1997, s. 600]. W tym celu należy wyznaczyć tzw. strategiczne punkty kontroli¹⁹, czyli „krytyczne (newralgiczne) punkty systemu, w których powinny być prowadzone obserwacje i zbierane informacje. Dzięki nim możliwa jest ocena stopnia realizacji założonych standardów, a w wypadku zakłóceń w ich realizacji podjęcie działań korygujących” [Bieniok 1997, s. 263]. Zdaniem L. R. Bittela [1994, s. 185 – 186] kluczowe punkty odnoszą się do trzech obszarów działań przedsiębiorstwa:

- warunków finansowych – kontrola koncentruje się na sposobach pozyskiwania kapitału i jego strukturze;
- warunków operacyjnych – kontrola koncentruje się na dostawach i zapasach, normach produkcyjnych i kosztach, jakości i poziomie wykonywanych zadań;
- zasobów ludzkich – kontrola dotyczy wydatków na fundusz płac, poziomu wykonywanych zadań, wydajności pracy oraz dyscypliny pracy.

W literaturze przedmiotu występuje znacznie bardziej rozbudowana rodzajowa klasyfikacja kontroli wyodrębniona ze względu na różne kryteria (np.: [Jasiński 1999, s. 207], [Szczepankowski 2000, s. 215]).

¹⁹ W literaturze przedmiotu terminy kontrola strategiczna i strategiczne punkty kontroli stosowane są zamiennie [Kuc 1999, s. 259].

1.3. Współczesne cechy zarządzania przedsiębiorstwem

1.3.1. Ogólne znaczenie zarządzania dla przedsiębiorstwa

„Podstawowym czynnikiem sprawczym przedsiębiorstwa jest zarządzanie. Zarządzający są odpowiedzialni za formułowanie celów adekwatnie do możliwości ich realizacji wynikających z otoczenia i wnętrza przedsiębiorstwa, a także za zapewnienie środków niezbędnych do ich osiągnięcia oraz organizowania ustroju przedsiębiorstwa i powiązań z otoczeniem, gwarantujących sprawny przebieg działań” [Urbanowska-Sojkin 1998, s. 42]. Otoczenie, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, składa się z licznych komponentów zmiennych i niepewnych²⁰. Oczywiście jest, że otoczenie stwarza organizacji możliwości przetrwania i szanse na rozwój, a także generuje zagrożenia. Zadaniem kierownictwa organizacji jest więc takie kształtowanie jej zachowań, by jak najlepiej wykorzystywać szanse, jakie przed nią stoją oraz w miarę możliwości unikać lub minimalizować pojawiające się zagrożenia.

Turbulencje zjawisk zachodzących w otoczeniu determinują warunki funkcjonowania przedsiębiorstw. „Samo nadążanie za zmianami otoczenia już nie wystarcza współczesnym przedsiębiorstwom dla wygrania walki konkurencyjnej na rynku, ważna staje się umiejętność przewidywania i wyprzedzania zmian zachodzących w otoczeniu” [Zabłocka-Kluczka 2002, s. 36]. Okoliczność ta wpływa w sposób istotny na proces zarządzania.

²⁰ Do najważniejszych z nich zaliczyć można: postępującą globalizację, zanikanie barier handlowych, deregulację ekonomiczną i prywatyzację, liberalizację polityczną, technologie informacyjne [Durlik 2003, s. 25 – 26].

Klasyczne ujęcie procesu zarządzania okazuje się konstrukcją zbyt wąską i zbyt prostą, aby objąć swoim zasięgiem większą część aktualnych problemów oraz powstałych koncepcji i modeli. Oznacza to, że należy uwzględnić złożoność i nieokreśloność otoczenia oraz relacje zachodzące pomiędzy nim a przedsiębiorstwem. „Nie powinno przy tym chodzić (...) o stworzenie całkiem nowych technik i instrumentów zarządzania, ale o zakresienie bardziej kompleksowych i jednocześnie bardziej otwartych ram odniesienia, które lepiej aniżeli tradycyjny proces zarządzania pozwoliłyby systematycznie opierać wiele nowych, jeszcze rozproszonych, informacji empirycznych i poglądów teoretycznych na skutecznej koncepcji i warunkach procesu kierowania zakładem” [Steinmann, Schreyögg 2001, s. 98].

Biorąc pod uwagę fakt, że zarządzanie jest „siłą motoryczną każdego przedsiębiorstwa, generującą jego efektywność” [Bieniok, Bernais 2001, s. 245], należy uznać je za ważny czynnik przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa. Znamienne jest, że czynniki pogarszające kondycję przedsiębiorstwa „wyływają z problemów, czy błędów w zarządzaniu” [Zelek 2003, s. 48], a „bariera zarządzania” jest jedną z 4 głównych przyczyn niepowodzeń²¹ w organizacji [Kaplan, Norton 2001, s. 24]. Przyczyny niepowodzeń w skutecznym zarządzaniu, podane przez A. Lozano, wynikają z:

- braku skutecznych sposobów tworzenia zrozumiałej dla wszystkich pracowników strategii przedsiębiorstwa;
- braku skutecznego narzędzia do budowy sprzężenia zwrotnego przy zachowaniu ciągłego rozwoju przedsiębiorstwa;
- braku efektywnych sposobów mierzenia czynników niefinansowych rozwoju przedsiębiorstwa;
- trudności w formułowaniu skutecznych zasad lokowania i wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa zgodnych z jego strategicznym rozwojem;

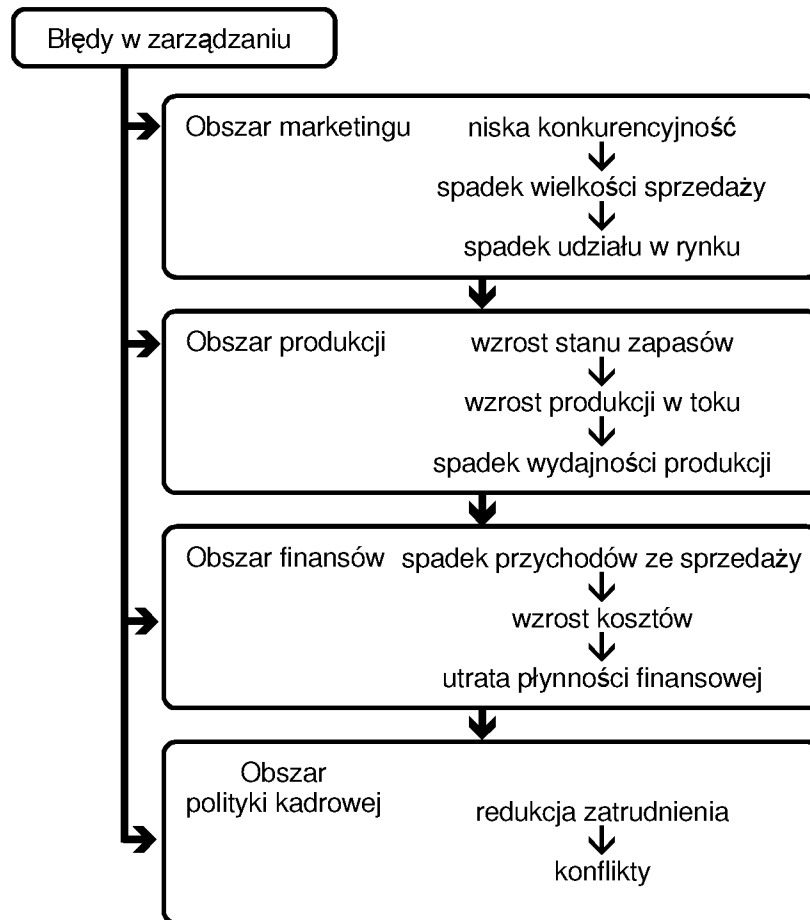
²¹ Pozostałe przyczyny niepowodzeń to: bariera zasobów, bariera ludzka (motywacyjna) oraz bariera wizji.

- niedoceniecie konieczności prowadzenia ciągłych i szczegółowych analiz tendencji zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa [Lozano 2001, s. 19 i nast.].

Interesujące spostrzeżenia prezentujące zarządzanie jako czynnik kryzysotwórczy w przedsiębiorstwie zawarte są w pracach: E. Urbanowskiej-Sojkin [1998, s. 22 – 24], A. Zabłocki-Kluczki [2002, s. 71 – nast.] oraz A. Zelek [2003, s. 49 – 63]. Autorzy tych prac są zgodni, że zarządzanie – a właściwie brak umiejętności skutecznego zarządzania – zostało uznane za najczęstszą endogeniczną przyczynę występowania kryzysu w przedsiębiorstwie. Jak wynika z badań empirycznych i obserwacji praktyki zarządzania upadłość przedsiębiorstw „jest konsekwencją szeregu błędnych decyzji, a nie jednego wydarzenia. Głównym czynnikiem przyczyniającym się do likwidacji lub upadłości przedsiębiorstw jest słabość w zarządzaniu” [Albach 1998, s. 112]. W konsekwencji błędy w zarządzaniu uruchamiają zwykle reakcję łańcuchową, co objawia się ujawnieniem wielu problemów w różnych funkcjach i płaszczyznach działania przedsiębiorstwa (rys. 1.15).

Błędy w zakresie zarządzania mogą doprowadzić do poważnego wielopłaszczyznowego kryzysu, objawiającego się jednocześnie lub sekwencyjnie w sferze organizacji produkcji, zbytu, marketingu, finansów, personelu, itp. [por. Urbanowska-Sojkin 1998, s. 19 i nast.]. Według A. Zelek najczęstsze symptomy tego kryzysu to:

- utrata płynności finansowej;
- spadek udziału w rynku;
- wzrost kosztów sprzedaży;
- spadek przychodów ze sprzedaży [Zelek 2003, s. 62 – 63].



Rys. 1.15. Przykładowe skutki błędów w zarządzaniu w wybranych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne

Jak wskazują badania empiryczne przyczyny niekorzystnych zjawisk zachodzących w obszarze zarządzania²² tkwią w przestarzałych metodach i koncepcjach zarządzania stosowanych przez menedżerów, które nie są dostosowane do głębokich zmian oraz przekształceń zachodzących w strukturach ekonomicznych i strukturach zarządzania we współczesnym świecie. Zmiany w zakresie cech systemu zarządzania prezentuje tab. 1.6.

²² Do nich zalicza się m.in.: wadliwy system planowania i kontroli, złą koordynację działań, błędy w kierowaniu, niewłaściwą strukturę organizacyjną, styl zarządzania, niewłaściwą kulturę organizacyjną, niewłaściwy styl informacyjno-decyzyjny [Zabłocka-Kluczka 2002, s. 76].

Tabela 1.6
Ewolucja cech systemu zarządzania

Charakterystyka	Poprzednie, zachodnie podejście	Obecne podejście
Produkcja	Masowa produkcja standaryzowanych dóbr	Masowa produkcja niestandaryzowanych dóbr
Jakość	Wypełnianie standardowych wymagań technicznych	Zaspokajanie potrzeb klienta
Klient	Ten, który kupuje wyroby firmy	Ten dla którego pracuje cała firma
Konkurencja	Lokalna	Globalna, światowa
Struktura organizacyjna	Pionowa (działy)	Procesowa (elastyczne zespoły)
Pracownicy	Traktowani jako siła robocza (praca fizyczna)	Traktowani jako ci, którzy rozwiązują problemy firmy (praca umysłowa)
Kontrola	Nadzór	Wspólna, nacisk na osobistą odpowiedzialność
Informacja	Ograniczona, trudna w dostępie, kosztowna, niejawna	Nadmierna, dostępna, tania, trudna do selekcjonowania
Rozwój technologii	Wolny	Szybki
Wpływ społeczeństwa	Mały	Duży i wzrastający
Wpływ ochrony środowiska	Mały	Duży i wzrastający
Czynniki podejmowania decyzji	Finansowe	Niefinansowe i finansowe

Źródło: [Lozano 2001, s. 18]

Wiele z tych zmian niesie ze sobą skutki trudne do przewidzenia. Jedno jest pewne, że tradycyjne metody stają się przestarzałe, zaś przedsiębiorstwa w celu sprostania wyzwaniom konkurencyjnym zmuszane są do szukania nowych rozwiązań. „Współczesna praktyka zarządzania przedsiębiorstwami nie przebiega wg jednorodnych form i tendencji” [Moszkowicz 2000, s. 87]. Przedsiębiorstwa korzystają równolegle z różnych koncepcji, które pojawiły się w ostatnich latach, są to m.in.: Total

Quality Management, Business Process Reengineering, Lean Management, Customer Relationship Management, Learning Organization, Knowledge Management. Koncepcje te charakteryzują się dużą dynamiką zmian, a także "w dużym stopniu nakładają się na siebie, jednak ich cechą wspólną jest dążenie do wzrostu elastyczności i adaptacyjności przedsiębiorstwa oraz zwiększenia jego sprawności ekonomicznej" [Moszkowicz 2000, s. 99]. Rozwiązania proponowane w ramach poszczególnych koncepcji skupiają się często na określonej grupie problemów, nie są to rozwiązania całościowe, kompleksowe i nie obejmują zagadnień ze strategicznego punktu widzenia [Lozano 2001, s. 19], [Helman, Głazewska 2000, s. 16]. Prace nad stworzeniem modelu zarządzania w XXI wieku wciąż trwają. Nie udało się dotychczas stworzyć definicji ani uniwersalnej formuły, którą można by uznać za powszechnie akceptowalną, a przy tym całościową, obejmującą wszystkie aspekty działalności organizacji. M. Morawski dobitnie stwierdza, że „skuteczne wykorzystywanie nowych koncepcji zarządzania wymaga jednak rewolucji w myśleniu, przede wszystkim w obrębie nauk o organizacji i zarządzaniu” [Morawski 2003, s. 408]. Obecnie przedsiębiorstwo należy traktować jako strukturę rozmytą, nieokreśloną [Moszkowicz 2000, s. 99], którą stanowią elastyczne systemy społeczne wymagające zaufania, współpracy i partnerstwa [Morawski 2003, s. 408]. Tak przyjęty paradygmat jest dobrym punktem do dalszych rozważań w zakresie zmian we współczesnym zarządzaniu. Na podstawie badań literaturowych można jedynie wymienić pewne zasadnicze kierunki zmian w zarządzaniu (tab. 1.7).

W tabeli autorka dokonała zestawienia pewnych charakterystyk obrazujących kierunki zmian w zarządzaniu. Wszystkie wymienione propozycje mają pewne cechy wspólne, które zostały uznane jako istotne do dalszych rozważań, są to:

- orientacja na klienta;
- orientacja na procesy (z uwzględnieniem decentralizacji i płaskich struktur);
- wiedza i kapitał intelektualny;
- kultura organizacyjna.

Tabela 1.7
Kierunki zmian w zarządzaniu wg wybranych autorów

Autorzy Kierunki zmian	M.E. Hanaka, B. Howkins [1998, s. 193 – 201]	A. Sajkiewicz [1999, s. 77 i nast.]	J. Nonaka, H. Takeuchi [2000, s. 197]	M. Moszkowicz [2000, s. 87 i nast.]	D. F. Abell [2000, s. 329 i nast.]	W. Grudzewski, J. Hejduk [2002a, s. 3 – 7], [2002b, s. 13 – 39]	J. Durlik [2003, s. 25 – 33]	J. Bramham [2004, s. 47 – 70]
Orientacja na klienta	x	x	x	x	x	x	x	x
Orientacja na procesy		x	x	x	x	x	x	x
Decentralizacja	x	x	x		x		x	x
Płaskie struktury		x	x	x	x	x	x	x
Wiedza i kapitał intelektualny	x		x			x	x	
Kultura organizacyjna	x	x	x		x	x	x	x
Rozwój technologii (w tym technologii informacyjnej)	x		x			x	x	x
Ekonomizacja wykorzystania zasobów (np. outsourcing, fuzje, przejęcia, alianse)	x			x		x		
Organizacja wirtualna		x		x		x	x	

Źródło: Opracowanie własne

Pozostałe elementy: rozwój technologii, ekonomizacja wykorzystania zasobów oraz organizacja wirtualna zostały pominięte. Są to czynniki, których występowanie jest determinowane zmianami w globalnym otoczeniu. Elementy te wymagają krótkiego komentarza.

„Technologie, rynki i zastosowania nie są już ograniczone do danej dziedziny gospodarki, ale wzajemnie się przenikają i łączą” [Wielicki 2000, s. 49]. Tradycyjny podział rynków i sfer wpływów technologicznych został całkowicie zburzony.

Powoduje to, że zagrożenia konkurencyjne mogą przenikać z każdego miejsca otoczenia przedsiębiorstwa [Drucker 2000, s.27]. Przykładem może być telekomunikacja, trzy pozornie różne rynki: rynek usług telefonicznych, telewizji kablowej i usług internetowych bezpośrednio konkurują ze sobą. Rozwój technologii określa nowy wymiar zarządzania firmą XXI wieku, który należałoby nazwać „technologizacją” działalności gospodarczej [Wielicki 2000, s. 49]. Zjawisko to staje się więc globalnym elementem ekonomicznym [Durlik 2003, s. 29].

W ramach ekonomizacji wykorzystania zasobów M. Moszkowicz wyróżnia outsourcing, fuzje i przejęcia oraz alianse strategiczne. Ponieważ przedsięwzięcia podejmowane w tych obszarach obejmują bardzo dużą przestrzeń działalności przedsiębiorstwa, można rozpatrywać zewnętrzny i wewnętrzny wzrost przedsiębiorstwa. Wzrost zewnętrzny (egzogoniczny) przejawia się we współdziałaniu z innymi podmiotami gospodarczymi. Wzrost wewnętrzny (endogeniczny) jest zapewniony poprzez podnoszenie efektywności wykorzystania istniejącego potencjału. Elementy zapewniające wewnętrzny wzrost przedsiębiorstwa są przedmiotem rozważań autorki w kontekście jakości zarządzania. Ujęcie problemu w kontekście globalnym (bo tak należałoby traktować czynniki egzogeniczne) sprowadzałoby się do rozważań w zakresie gospodarki światowej, co niewątpliwie ma znaczenie oraz wpływ na jakość zarządzania przedsiębiorstwem, ale znacznie poszerzyłoby obszar badawczy pracy. W związku z tym zostaną uwzględnione tylko pewne wybrane aspekty w tym względzie.

Przez pojęcie organizacji wirtualnej rozumie się „sieć instytucji (lub ich części), firm, zespołów i osób zlokalizowanych w różnych miejscach, zorganizowanych w luźno związanych, nieprzejrzystych strukturach, które łączy wspólny cel – świadczenie usług (szeroko rozumianych) na rzecz tego samego klienta. Tak skonstruowane sieci bardziej przypominają społeczności zintegrowane zgodnie z zasadą specjalizacji niż firmę w tradycyjnym tego słowa znaczeniu” [Płoszaj 2000, s. 33]. Jak konstatuje autor „zapewne nie wszystkie organizacje przyszłości będą wirtualne” [Płoszaj 2000, s. 35]. Rozważając istotę funkcjonowania organizacji wirtualnych, należałoby posłużyć się nową filozofią zarządzania, która odbiega od tradycyjnych

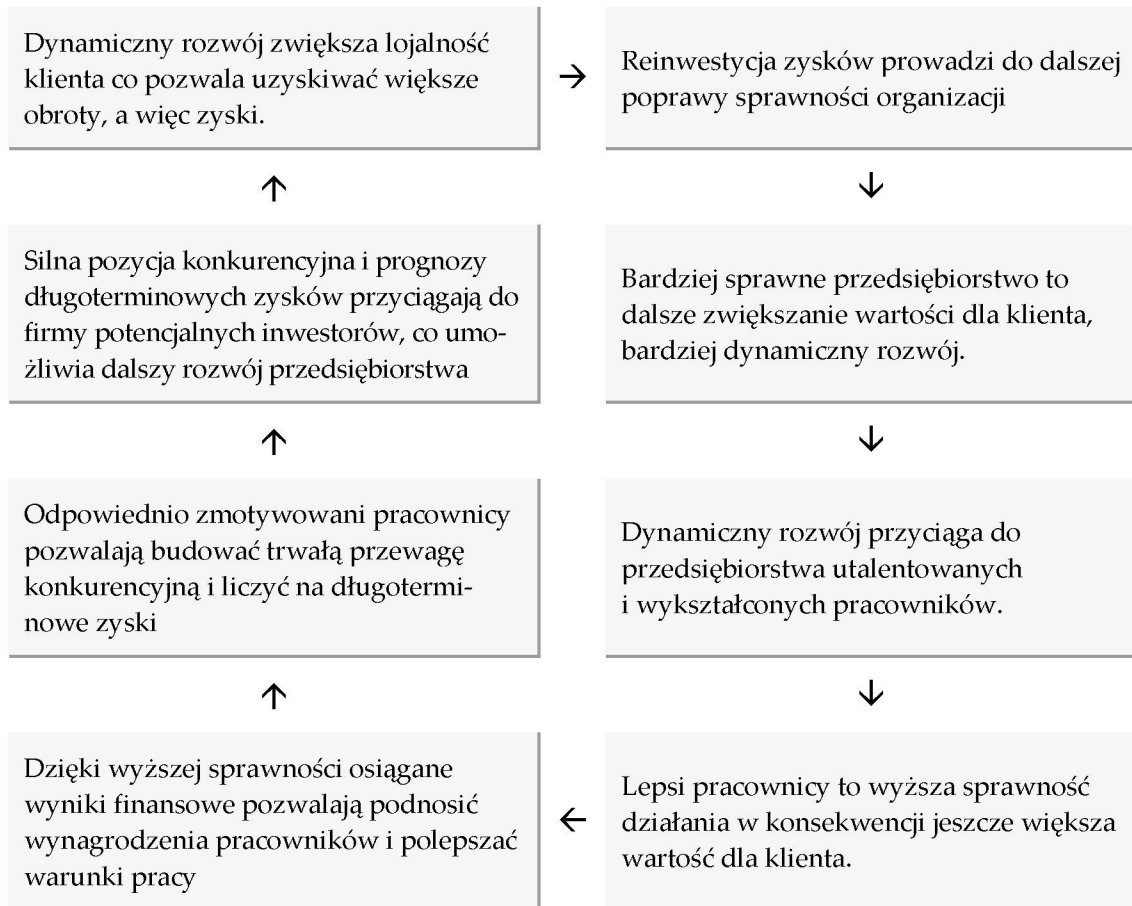
poglądów na temat zarządzania [Sajkiewicz 1999, s. 77]. Z tego względu rozpatrywanie jakości zarządzania w kontekście organizacji wirtualnych jest problematyką o innym zakresie poznawczym i badawczym.

1.3.2. Orientacja na klienta w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Wszystkie wysiłki przedsiębiorstwa powinny zmierzać do jak najpełniejszego zaspokajania potrzeb klientów. To oni decydują o wartości oferty produktu. Tworzenie wartości dla klienta jest celem zasadniczym przedsiębiorstwa [Krajewska-Bińczyk 2003, s. 312]. Współczesny marketing zmierza nie tylko do pozyskania jak największej liczby nowych klientów, ale przede wszystkim do trwałego związania dotychczasowych z oferowanymi produktami i wizerunkiem przedsiębiorstwa. W tym celu przedsiębiorstwa zabiegają o lojalność klientów, która odnosił się również do „efektywnego wymiaru relacji, uwzględniając skłonność klientów do podejmowania działań innych niż zakup, ale także korzystnych z punktu widzenia interesów przedsiębiorstwa” [Mitręga 2005, s.3]. Lojalność w tym znaczeniu jest utożsamiana z rozpowszechnianiem przez klienta pozytywnych informacji o przedsiębiorstwie wśród osób trzecich. W epoce globalnej konkurencji nie jest to zadanie łatwe, lojalny klient staje się więc rzadkością, a właśnie dzięki takim klientom przedsiębiorstwo może zyskać szansę rozwoju w długim okresie [Durlik 2003, s. 31]. Łańcuch korzyści uzyskiwanych przez organizację, mogące liczyć na lojalność swoich klientów schematycznie przedstawiono na rys. 1.16.

Każde przedsiębiorstwo powinno uznać za punkt wyjścia przyjęcie potrzeb i oczekiwań klientów a następnie przygotować ofertę, która pozwoli je zaspokoić. Niezbędna jest obustronna komunikacja i stała współpraca przedsiębiorstwa ze swoimi klientami, której celem jest zbudowanie silnej więzi z klientem, korzystnej dla obu stron [Gwiazda 2002, s. 64]. Wykorzystanie opinii klientów, ich uczestnictwa w procesie planowania, wczesnego testowania pozwala już na wstępie przygotować najlepiej trafiający w potrzeby rynku produkt. B. Bailey i R. Dandrade uważają, że przedsiębiorstwo powinno stworzyć cały system, pozwalający na efektywne

komunikowanie się z klientem, a informacje w ten sposób zdobyte dostarczać każdemu zespołowi poszczególnych procesów [Bailey, Dandrade 1995, s. 4]. W literaturze przedmiotu metodą opierającą się na takim podejściu do klienta stanowi marketing relacyjny²³ – Customer Relationship Management [Nowicka 2001, s. 84 – 91], [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 121 – 140], [Mitrega, 2005].



Rys. 1.16. Wpływ lojalności klientów na rozwój przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne

Aby móc w pełni skoncentrować się na zaspokajaniu potrzeb klienta w działaniach z jego udziałem należy:

- dokonać odpowiednich zmian na poziomie kultury organizacji oraz strategii;

²³ Przegląd różnych definicji Customer Relationship Management prezentuje E. Gwiazda [2002, s. 45 – 51].

- stworzyć misję organizacji na podstawie wartości ważnych dla klienta;
- tworzyć warunki sprzyjające poznawaniu oczekiwań i preferencji konsumentów dotyczących działalności przedsiębiorstwa i jej produktów;
- dążyć do jakości na poziomie pożądanym przez klienta;
- inwestować w edukację i motywowanie pracowników;
- dokonywać systematycznych pomiarów wartości oferowanych produktów [Helman, Głazewska 2000, s. 23].

1.3.3. Podejście procesowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem

„Podejście procesowe do działalności organizacji oznacza analizowanie przedsiębiorstwa jako zbioru działań, między którymi występują związki przyczynowo-skutkowe” [Cholewicka-Goździk 2002, s. 6]. M. Hopej, J. Kroik oraz L. Martan podkreślają, że „potrzebne są nowe metody zarządzania, które pozwalałyby sprawnie organizować pracę, nie wokół funkcji lub zadań, ale procesów. Menedżerowie wówczas bardziej szkoliliby i projektowali, zamiast tylko nadzorować i kontrolować, a pracownicy byliby traktowani jako aktywa, a nie koszty. Struktura organizacyjna byłaby elastyczna, dzięki czemu każda zmiana byłaby oczekiwana z nadzieją, a nie z obawą” [Hopej i inni 2001, s. 18]. Myślenie procesowe coraz częściej umożliwia przełamywanie dotychczasowych struktur w przedsiębiorstwie, jest ono konsekwencją zmian w obszarze wymagań odnoszących się do metod i stylu zarządzania organizacjami w warunkach gospodarki rynkowej. Orientacja na procesy zmierza w kierunku osiągnięcia ustalonych celów, a także określania sposobów, które prowadzą do ich realizacji oraz systematycznej poprawy i udoskonalenia w celu realizacji misji oraz przyjętej strategii. Ponadto podejście procesowe wykorzystuje efekt synergii działania pomiędzy realizowanymi funkcjami, a także wyznacza systemowe postrzeganie przedsiębiorstwa jako całości przez wszystkich zatrudnionych. Coraz więcej przedsiębiorstw podejmuje próby zarządzania procesami [Skrzypek 2000, s. 146].

W literaturze przedmiotu można spotkać różne określenia terminu proces: „Proces to sekwencja kroków, które powiększają wartość wytworzonych dóbr na wyjściu w stosunku do nakładów poniesionych na wejściu” [Skrzypek 2000, s. 154]. G.A. Rummler, A.P. Brache przyjmują, że: „ proces jest ciągiem czynności zaprojektowanych tak, aby w ich wyniku powstawał produkt lub usługa” [Rummler, Brache 2000, s. 75].

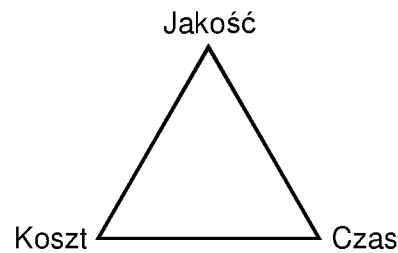
W każdym przedsiębiorstwie istnieje sieć procesów, które należy identyfikować, weryfikować i ciągle ulepszać. Należą do nich:

- procesy główne (podstawowe, kluczowe), decydujące o podstawowych funkcjach i celach organizacji;
- procesy uzupełniające (pomocnicze, wspierające), których zadaniem jest wspieranie realizacji procesów głównych [Urbaniak 2004, s. 97].

Procesy główne w przedsiębiorstwie określane są często jako krytyczne z punktu widzenia realizacji strategii i polityki przedsiębiorstwa. T. Davenport uważa, że w praktyce zarządzania wskazane jest dokonanie wyboru 10 – 20 procesów, a jako zasadniczy motyw postępowania należałoby przyjąć liczbę procesów zależnych od celu, do którego je wykorzystujemy [Davenport 1993, s. 27 – 30]. Procesy obejmują zazwyczaj szerszy obszar działania niż komórka czy wydziały [Rummler, Brache 2000, s. 75]. Struktura procesowa charakteryzuje się płaską hierarchią, międzyfunkcjonalnymi zespołami procesowymi. Pracą zespołów kierują liderzy oraz właściciele procesów, którzy wspierają działania wykonawców, realizujących te procesy [Ciurla i inni 2002, s. 23]. W nowej strukturze więzi partnerskie stają się dominujące. Występuje daleko posunięta decentralizacja władzy, specjalizacja pracy i odpowiednia motywacja. Nie ma tu miejsca na ścisły nadzór i kontrolę. Ograniczona zostaje więc potrzeba koordynacji ze strony kierowników, a przeważającą formą regulacji jest wzajemne dostosowanie [Strategor 2001, s. 389]. Z przedstawionym podejściem wiąże się demokratyczny styl kierowania, który sprzyja osiągnięciu wysokiej efektywności. Partnerskie stosunki wspomagają elastyczność, przyczyniają się do tworzenia klimatu zrozumienia i rozwoju, doskonalenia produktów i procesów realizowanych w przedsiębiorstwie.

Struktura organizacyjna ulega więc zmianie, jednak w praktyce reorientacja na procesy nie oznacza całkowitego odejścia od tradycyjnej pionowej struktury, ale wzajemną koegzystencję tych dwóch wymiarów [Olszewska 2003, s. 23]. W przedsiębiorstwach zorientowanych procesowo hierarchia ma znaczenie drugorzędne, istotne natomiast stają się procesy, strategia, komunikacja oraz organizowanie i rozwój ludzi [Strategor 2001, s. 397].

Wymiary podejścia procesowego są odnoszone do trzech podstawowych kryteriów: jakości, kosztu i czasu. Wymiary te tworzą triadę określaną w literaturze przedmiotu jako „trójkąt konkurencyjności” (rys. 1.17). Tak przyjęte założenie oznacza, że usprawnianie procesów w przedsiębiorstwie powinno uwzględniać poprawę podstawowych kryteriów: jakości, kosztu i czasu. Ponadto zarządzanie procesami oznacza dążenie do eliminowania zagrożeń, które oddziałują na proces.



Rys. 1.17. Trójkąt konkurencyjności
Źródło: [Zymonik 2003, s. 20]

Badacze [Rummler, Brache 2000, s. 75 i nast.], [Skrzypek 2000, s. 149], [Durlik 2002, s. 14] postulują, że podejście procesowe w zarządzaniu umożliwia:

- poprawę jakości i znalezienie skutecznych metod prowadzących do zadowolenia klienta;
- wzrost wydajności i efektywności poprzez obniżkę kosztów;
- skuteczne rozwiązywanie problemów i optymalizację czasu realizacji wyznaczonych zadań;
- realizację strategii i urzeczywistnienie wizji przedsiębiorstwa;
- definiowanie wymagań odnoszących się do systemu informatycznego;
- zbudowanie bardziej efektywnej struktury organizacyjnej;
- poprawę współpracy i komunikacji pomiędzy funkcjami organizacji;

- sprawdzenie prawidłowości konstrukcji systemu pomiarów;
- pomoc organizacjom w przekazywaniu uprawnień samodzielnym zespołom pracowniczym.

W literaturze przedmiotu podejście procesowe jest kluczowym elementem wielu metod zarządzania, do których należą np.:

- Total Quality Management [Steinbeck 1998], [Skrzypek 2000, s. 91 – 133], [Konarzewska-Gubała 2003], [Urbaniak 2004, s. 188 – 221];
- Business Process Reengineering [Champy, Hammer 1993], [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 57 – 76];
- Lean Management [Womack, Jones 2001].

1.3.4. Wiedza i kapitał intelektualny w zarządzaniu przedsiębiorstwem

„Nowoczesne zarządzanie jawi się (...) jako zarządzanie twórcze, kreatywne, oparte na unikalnej wiedzy” [Morawski 2003, s. 408]. Wiek XXI to era wiedzy [Drucker 2000, s. 141], [Micklethwait, Wooldridge 2000, s. 79, 135 i nast.], która w nadchodzących czasach będzie kluczowym czynnikiem w walce konkurencyjnej. Staje się ona najbardziej wszechstronnym ze wszystkich zasobów, które pozwalają tworzyć nową wartość dla klienta.

W ostatnich latach nastąpiło radykalne przejście od organizacji, wykorzystujących zgromadzoną wiedzę w celu usprawniania produktów oraz procesów produkcyjnych, do organizacji, które intensywnie rozwijają swoją wiedzę. „Wiedza – łącznie z niepewnością – zmusiła firmy do dramatycznej zmiany struktury” [Micklethwait, Wooldridge 2000, s. 134]. W rezultacie doszło do znacznego przyspieszenia tempa rozwoju różnego rodzaju innowacji – zarówno o charakterze produktowym, jak też technologicznym, organizacyjnym, finansowym i innym. Jednocześnie pojawiła się, nieistniejąca wcześniej faza kreowania i rozpowszechniania wiedzy naukowej i technicznej [Bagiński, Głazewska 2000a, s. 220]. Przesłanki te powodują wzrost

zainteresowania ideą organizacji „uczącej się” oraz kapitałem intelektualnym organizacji jako sposobem na pełne wykorzystanie zasobów ludzkich. W literaturze przedmiotu metodą opierającą się na takim podejściu jest koncepcja zarządzania wiedzą (Knowledge Management) [Davenport, Prusak 1998], [Grudzewski, Hejduk 2002, s. 12 i nast.], [Probst i inni 2002] oraz koncepcja organizacji uczącej się (Learning Organization) [Senge 1998], [Pedler, Aspinwall 1999], [Steinmann, Schreyögg 2001, s. 329 – 340].

W przedsiębiorstwie, w którym istnieje zarządzanie wiedzą do podstawowych wartości powinno należeć dzielenie się doświadczeniem. „Knowledge Management to płynna mikstura już posiadanego przez organizację doświadczenia, wartości informacji wypływających z kontekstu i eksperckiej wnikliwości, które razem wzięte tworzą płaszczyznę do kreowania oraz wchłaniania nowych doświadczeń i informacji” [Davenport, Prusak 1998, s. 9]. Udostępnianie doświadczeń powinno odbywać się poprzez system szkoleń oraz kształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej. Te dwa elementy wspomagane przez nowoczesne technologie i systemy informatyczne tworzą tzw. środowisko wiedzy [Bagiński, Głazewska 2000b, s. 351 i nast.]. Oprócz organizowania i transferu wiedzy zgromadzonej wewnątrz organizacji, przedsiębiorstwo musi także obserwować otoczenie i reagować na zmieniającą się rzeczywistość. W ten sposób przedsiębiorstwo zdobywa wiedzę:

- objaśniającą, dotyczącą działania przedsiębiorstwa oraz związków między działaniami wypracowaną na podstawie doświadczenia;
- kontekstową, która odnosi się do stosowanych w przedsiębiorstwie opisów, znaczeń i definicji niezbędnych do rozumienia sytuacji i problemów [Zgrzywa-Ziemak 2004, s. 41].

Wiedza w przedsiębiorstwie jest pozyskiwana z własnego doświadczenia oraz wiedzy od innych organizacji i osób. Wielu badaczy posługuje się określeniem „wiedza przedsiębiorstwa”, którą stanowi „akumulacja doświadczeń i wiedzy indywidualnych członków organizacji i jest ona czymś więcej niż zwykłą sumą umysłów członków organizacji, gdyż pozostaje mimo odejścia części jej członków lub dołączenia nowych” [Zgrzywa-Ziemak 2004, s. 41]. Pod pojęciem wiedzy kryją się: wiedza ukryta i wiedza

jawna [Nonaka, Takeuchi 2000]. Wiedza ukryta to ta, z której istnienia członkowie organizacji zdają sobie sprawę i którą wykorzystują w codziennym życiu, ale nie do końca potrafią wyjaśnić jej istotę i znaczenie. Stąd trudno o jej formalizację. Wiedza jawna natomiast to ta część wiedzy, która jest możliwa do przedstawienia za pomocą słów, liczb, znaków i symboli, przez co staje się usystematyzowana i łatwa do przekazywania innym²⁴. Wiedza jawna w sposób sformalizowany będzie występowała w planach, strategiach i procedurach, pewne elementy zaś wiedzy ukrytej są zawarte w kulturze organizacyjnej. Przedsiębiorstwo jest więc pewnym systemem wiedzy, który ma charakter kolektywny [Steinmann, Schreyögg 2001, s. 337]. J. Nonaka i H. Takeuchi uważają, że tworzenie wiedzy w przedsiębiorstwie powinno być postrzegane jako swoista budowa wewnętrznych kompetencji przedsiębiorstwa ze źródeł wewnętrznych i zewnętrznych organizacji. Wiedza w posiadaniu jednostek jest wiedzą rozproszoną i mało efektywną, przekształcenie jej w wiedzę zbiorową może dawać efektywniejsze rezultaty oraz zwiększać możliwości konkurencyjne organizacji [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 77].

Stopień i zakres wykorzystania wiedzy zależy od przedsiębiorstwa. Celem zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie jest „połączenie przyswajania i kształtowania nowej wiedzy z metodami jej rozpowszechniania i udostępniania” [Steinmann, Schreyögg 2001, s. 338]. Przedsiębiorstwa chcące wdrożyć zarządzanie wiedzą powinny:

- określić dziedziny wiedzy potrzebne do prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa – zarówno z punktu widzenia pracowników, jak i kadry zarządzającej;
- zdefiniować wewnętrzne i zewnętrzne źródła wiedzy;
- wybrać odpowiedni system informatyczny, który umożliwi pracownikom szybkie i bezpośrednie przekazywanie wiedzy oraz dostęp do niej;
- dbać o formalne potwierdzenie wymogu dzielenia się wiedzą;

²⁴ Inne elementy wiedzy oraz znaczenie wiedzy dla przedsiębiorstwa przedstawia m.in. prace: [Nonaka, Takeuchi 2000], [A. Zgrzywa-Ziemak 2004, s. 44 – nast.].

- wspomagać tworzenie kultury organizacji, która będzie traktowała uczenie się wiedzą i doświadczeniem jako jedną z jej głównych wartości.

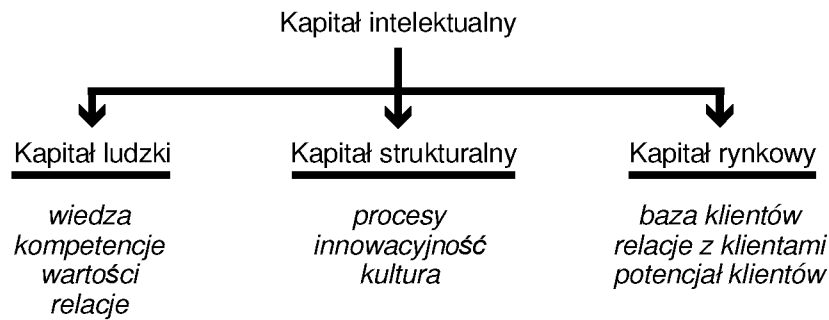
Koncepcja zarządzania wiedzą jest związana z metodą zarządzania organizacją uczącą się, gdzie wiedza jest najważniejszym zasobem organizacji w budowaniu strategii, zaś doświadczenie i kompetencje ludzi mają kluczowe znaczenie dla organizacji [Perchuda, Stosik 2003, s. 96]. Organizacja ucząca się wg P. Senge [1998, s. 26] to „organizacja, która ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania własnej przyszłości. Takim organizacjom nie wystarcza tylko przetrwać (...), dążą one do znajdowania nowych rozwiązań, uczenia się, wykorzystywania i poszerzania możliwości twórczych”. Jak twierdzi A. Zgrzywa-Ziemak organizacja ucząca się to przedsiębiorstwo, które osiągnęło doskonałość na „metapłaszczyźnie uczenia się” – w uczeniu się uczenia i może być traktowane jako wzorzec rozwoju przedsiębiorstwa. Koncepcja organizacji uczącej się jest ciągle uzupełniana nowymi treściami i przedmiotem badań wielu naukowców. Literatura dotycząca uczących się organizacji jest zorientowana na działanie i wykorzystywanie określonych diagnostycznych i oceniających narzędzi metodologicznych [Zgrzywa-Ziemak 2004, s. 36]. Przyjmując paradygmat, że wszystkie przedsiębiorstwa stoją przed koniecznością dokonywania ciągłych zmian w różnych obszarach swego działania, muszą one podejmować się działań na rzecz organizacyjnego uczenia się w sposób mniej lub bardziej świadomy. Procesy organizacyjnego uczenia się charakteryzuje ogromna złożoność, obejmują one całe przedsiębiorstwo i są pewnego rodzaju pochodną procesów zarządzania przedsiębiorstwem.

Organizacja tym szybciej się uczy, im sprawniej pozyskiwane, przetwarzane i dystrybuowane są dane wewnętrzne i zewnętrzne, im bardziej otwarte i bezpośrednie jest komunikowanie, im więcej osób uczestniczy w procesie poznania i im bardziej efektywne technologie ludzie ci wykorzystują [Helman, Głazewska 2000, s. 26]. Proces uczenia się i proces tworzenia nowej wiedzy jest możliwy, gdy organizacje są wyposażone w odpowiednie struktury, technologie oraz zasoby ludzkie o określonych kwalifikacjach. Elementy te stanowią kapitał intelektualny organizacji.

Kapitał intelektualny ma głównie niematerialny charakter, lecz jego wartość może być ogromna – to wiedza, umiejętności i doświadczenia pracowników, które mogą stać się użyteczne dla przedsiębiorstwa. Kapitał intelektualny uznawany jest obecnie za najważniejszy czynnik w kreowaniu przewagi konkurencyjnej, decydujący o wartości rynkowej przedsiębiorstwa [Chodyński 2002, s.19], [Kotula 2004, s. 28], [Morawski 2003, s. 411]. Ogół kapitału intelektualnego stanowią trzy grupy (rys. 1. 18) :

- kapitał ludzki;
- kapitał strukturalny;
- kapitał rynkowy [Chodyński 2002, s.19].

Kapitał ludzki to wiedza, kompetencje, wartości pracowników oraz relacje pomiędzy nimi. Dzięki tym elementom przedsiębiorstwo może rozwijać nowe wyroby oraz doskonalić procesy. Kapitał strukturalny stanowią procesy, innowacje i kultura organizacyjna. Przetworzenie wiedzy i umiejętności pracowników na konkretne projekty wymaga systemu przekazywania i wykorzystywania informacji, służą temu procesy a wraz z nimi: oprogramowanie, dokumentacja oraz bazy danych. Najważniejszą funkcją tej części kapitału intelektualnego jest zapewnienie swobodnego przepływu informacji w taki sposób, aby każdy w przedsiębiorstwie miał dostęp do niezbędnych mu danych. Na innowacyjność składa się własność intelektualna oraz inne aktywa niematerialne. Wśród elementów kapitału strukturalnego znajduje się kultura organizacyjna, która jest wspólnym rdzeniem wartości podzielanych przez członków organizacji. Można więc przyjąć, że przedsiębiorstwo oparte na wiedzy i kapitale intelektualnym, wykorzystuje istniejącą kulturę organizacyjną wraz z jej relacjami z otoczeniem. W ten sposób określony zostaje trzeci składnik kapitału intelektualnego - jest to kapitał rynkowy. Jego wielkość wyznaczana jest przez zdolność przedsiębiorstwa do zdobywania nowych klientów i ich lojalności. Im więcej osób kupuje produkty przedsiębiorstwa, tym większe korzyści wynikają dla przedsiębiorstwa. Kapitał rynkowy to: bazy klientów, relacje z klientami oraz ich potencjał.



Rys. 1.18. Elementy kapitału intelektualnego

Źródło: Opracowanie własne

Zarządzanie kapitałem intelektualnym organizacji polega na integracji i koordynacji rozwoju wszystkich jego składników. Nie sposób generować nowej wiedzy, ani efektywnie korzystać z już posiadanych zasobów, opierając się wyłącznie na jednym z elementów [Sopińska, Wachowiak 2002, s. 107 – 108]. Kapitał ludzki potrzebuje kapitału strukturalnego. Kapitał rynkowy zostanie szybko utracony, jeśli nie będą umacniały go innowacje stworzone i wdrożone dzięki koegzystencji dwóch pozostałych kategorii. Wszystkie trzy elementy są jednakowo istotne dla przedsiębiorstwa, dlatego ich rozwój powinien następować harmonijnie i w sposób skoordynowany.

1.3.5. Kultura organizacyjna w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Kapitał ludzki wiąże się z takimi cechami organizacji jak: wzajemne zależności, normy i zaufanie, które ułatwiają koordynację działań i współpracę w dążeniu do osiągnięcia wzajemnych korzyści. „Tylko przedsiębiorstwo budowane na fundamencie zaufania i zarządzane w oparciu o wartości jest w stanie systematycznie budować i utrzymywać przewagę konkurencyjną” [Morawski 2003, s. 411]. Badania empiryczne wskazują, że wielu kierowników przedsiębiorstw nie postrzega kultury organizacyjnej jako ważnego elementu procesu zarządzania, dzięki któremu można osiągnąć silną pozycję na rynku [Hofstede 2000, s. 266]. W związku z tym należałoby zastanowić się dlaczego kierownictwo powinno podejmować działania na rzecz kreowania określonego typu kultury organizacyjnej dostosowanego do specyfiki przedsiębiorstwa? Odpowiedzi dostarczają T. Peters i R. H. Watermann: „Okazuje się, że silna i spójna kultura jest cechą każdego przedsiębiorstwa (doskonałego). Co więcej

im jest to kultura silniejsza i bardziej prorynkowa, tym mniej potrzebne są tam statuty, siatki organizacyjne, szczegółowe procedury i przepisy. Dzięki przejrzystemu określeniu wartości w przedsiębiorstwie wszyscy, niezależnie od zajmowanego stanowiska, wiedzą dokładnie, czego się od nich oczekuje” [Hermel, Ramis-Pujo 2003, s. 239].

W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji kultury organizacyjnej. Można kulturę organizacyjną rozpatrywać w szerszym i węższym znaczeniu. W ujęciu szerszym kultura organizacyjna oznacza zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej [Hofstede 2000, s. 267]. W węższym znaczeniu na kulturę organizacyjną składają się pewne elementy, takie jak: wartości i normy, które przenikają całą organizację lub jej część. W tym ujęciu wg M. Armstronga kultura organizacyjna to „zbiór wartości, norm, przekonań, postaw i założeń, które nie muszą być sformułowane ale które kształtują zachowanie ludzi i sposoby realizacji zadań” [Armstrong 2003, s. 149]. Podobnie definiuje E. H. Scheina: „Kultura organizacyjna jest to zbiór wspólnych wartości i norm podzielanych przez wszystkich członków organizacji, oddziałujących na ich sposoby myślenia, odczuwania i zachowania, który został przyswojony przez grupę podczas rozwiązywania problemów związanych z zewnętrzną adaptacją i wewnętrzną integracją przedsiębiorstwa” [Rybak 2004, s. 102]. W podanych definicjach wartości odnoszą się do tego, co uznawane jest za ważne w zachowaniu ludzi i organizacji.

Każde przedsiębiorstwo ma swój system wartości, których główną funkcją jest osadzenie przedsiębiorstwa na trwale w rzeczywistości. M. Hopej określa je jako „megawartości przedsiębiorstwa” [2005, s. 14]. Jak stwierdza autor, pełnią one rolę nadrzędną w stosunku do kultury organizacyjnej. Megawartości są o tyle ważne, że są „kamieniem węgielnym całej firmy, wywierają wpływ nie tylko na kulturę, ale również na strategię, styl zarządzania, strukturę organizacyjną, itd.” [Hopej 2005, s. 14 – 15]. Stosunki organizacyjne między pracownikami sprawiają, że ludzie dążąc do realizowania określonych wartości zmuszeni są ze sobą współpracować. W ten sposób powstaje struktura, pełniąca funkcję stymulatorów zachowań organizacyjnych pracowników, zgodnych z formalnie przyjętymi celami organizacji. Kultura organizacyjna jako czynnik wpływający na sukcesy rynkowe przedsiębiorstwa jest

ciągle modyfikowana i dostosowywana do nowych uwarunkowań płynących z otoczenia.

Znaczenie kultury organizacji dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa jest przedmiotem wielu badań. Kultura jest zjawiskiem holistycznym i wielowymiarowym o szerokim oddziaływaniu na poszczególne elementy organizacji. Do najczęściej wymienianych funkcji, jakie spełnia kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie, można zaliczyć:

- funkcję integracyjną – polegającą na łączeniu wszystkich elementów składowych organizacji;
- funkcję percepcyjną – polegającą na specyficznym sposobie postrzegania otoczenia organizacji;
- funkcję adaptacyjną – polegającą na stabilizowaniu rzeczywistości dzięki wypracowaniu gotowych schematów reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu [Sikorski 2002, s. 249 – 250].

Możemy zatem stwierdzić, że wszystkie trzy funkcje dostarczają pracownikom pewnych układów odniesienia – kultura organizacyjna pomaga pracownikom w szybkiej adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia, ofiarując wspólny język i aparat pojęciowy oraz sposób określonych rozwiązań organizacyjnych i technicznych w danym przedsiębiorstwie.

Proces formułowania się kultury jest procesem ciągłym, może kształtować się spontanicznie lub może być to proces świadomie sterowany przez menedżerów. Uwzględniając aspekt procesowego podejścia w przedsiębiorstwie A. Rummler, A. P. Brache charakteryzują dwa typy kultur organizacyjnych: tradycyjną (wertykalną) i systemową (horyzontalną) zaprezentowane w tab. 1.8. Przyjmuje się, że systemowa kultura organizacyjna bardziej odpowiada aktualnym potrzebom przedsiębiorstwa. Sprzyja ona bowiem uczeniu się przedsiębiorstwa oraz rozwija samodzielność, innowacyjność i kreatywność wśród pracowników.

Tabela 1.8

Porównanie tradycyjnej (wertikalnej) i systemowej (horyzontalnej) kultury organizacji

Tradycyjna kultura organizacji	Systemowa kultura organizacji
<ul style="list-style-type: none"> • Interesy działów dominują przy podejmowaniu decyzji • Większość pracowników zna dobrze tylko zadania realizowane w ich działach • Pracownicy nie wiedzą, kto jest wewnętrznym klientem i dostawcą ich działu oraz jakie są pomiędzy nimi powiązania • Relacje między działami mają charakter konfrontacyjny • Poszczególne działy konkurują między sobą • Miary oceny działów izolują je spośród innych • Dział może mieć dobre wyniki kosztem wyników innych działów • Tylko wyniki pracy działów są mierzone i zarządzane • Systemy są analizowane tylko wtedy, gdy pojawiają się problemy („Jeśli dział, to po co naprawiać?”) • Brak systematycznego przekazywania informacji między działami • Menedżerowie nie pozwalają swoim podwładnym na rozwiązywanie problemów bezpośrednio z równoważnymi im pracownikami innych działów; przeciwnie oczekują, że problemy te powinny przejść ścieżkę hierarchiczną • Brak spójności w angażowaniu pracowników w podejmowanie decyzji niezależnych lub zależnych od stanowiska pracy • Pracownicy są wynagradzani za ich wkład w realizację celów działu 	<ul style="list-style-type: none"> • Potrzeby klientów i wynikające z procesu dominują przy podejmowaniu decyzji • Pracownicy rozumieją, jak działa cała firma i działy, z którymi współpracują • Pracownicy znają zasilenia oraz wyniki pracy łączące ich dział z pozostałymi • Relacje między działami mają sprzyjać wspólnemu rozwiązywaniu problemów • Poszczególne działy są dla siebie równorzędnymi partnerami • Miary oceny działów odzwierciedlają oczekiwania innych klientów i wkład działu w wyniki całej organizacji • Dział może mieć dobre wyniki tylko dzięki wkładowi w wyniki całej organizacji • Wyniki oraz procesy są stale analizowane i zarządzane • Systemy są stale analizowane i doskonalone („Nie jesteśmy tak dobrzy jak moglibyśmy być”) • Systematyczne przekazywanie użytecznych informacji między działami • Menedżerowie zachęcają swoich podwładnych do wspólnego rozwiązywania problemów z współpracownikami z innych działów • Międzyfunkcjonalne zespoły na różnych szczeblach struktury organizacyjnej są stale formowane do rozwiązywania głównych kwestii • Pracownicy są wynagradzani za wkład w wyniki całej organizacji

Źródło: [Rummler, Brache 2000, s. 221]

Aby w przedsiębiorstwie menedżer mógł kreować systemowy typ kultury organizacyjnej, musi być spełnionych kilka warunków, a mianowicie: organizacja

powinna mieć jasno określoną wizję, która ukierunkowuje ją na osiągnięcie zamierzonych celów. Sformułowanie wizji skutkuje bowiem przyjęciem konkretnych zadań do realizacji, wykonywanych zarówno przez indywidualnych pracowników, jak i zespoły pracownicze. Konieczna jest otwartość kadry na kontakty z pracownikami, których celem ma być ustalenie norm społecznych dotyczących tego, co jest wartościowe. Rola i typ przywództwa w organizacji powinna odpowiadać preferowanym oczekiwaniom pracowników i wizji organizacji.

Czynnikiem wpływającym na proces kreowania kultury organizacyjnej jest struktura przedsiębiorstwa. Zbyt sztywna struktura utrudnia formowanie się kultury organizacyjnej. W literaturze przedmiotu obecnie szczególną uwagę zwraca się na kulturę przedsiębiorstwa, która opiera się na zaufaniu, odpowiedzialności, inicjatywie i kreatywności. Podstawą takiej kultury organizacyjnej są odpowiednie relacje partnerskie pomiędzy pracownikami, dzięki którym wykształca się chęć kooperacji, poczucie odpowiedzialności i wspólnoty interesów. Na kształt tych stosunków wpływ ma udział pracowników w wewnętrznych procesach informacji, komunikacji i podejmowania decyzji. Proces włączania pracowników w życie organizacji może przyjąć postać partycypacji, którą możemy określić jako wpływ pracowników na szeroki zakres spraw związanych z organizacją pracy i warunkami pracy. Partycypacja pracownicza wynika głównie z motywów instrumentalnych, jest to dobry środek do wzmocnienia zaangażowania i motywacji pracowników, aby realizowali określoną politykę przedsiębiorstwa. Jak wskazują badania empiryczne przeprowadzone m.in. przez T. Petersa i R. H. Watermanna, W. G. Ouchiego partycypacja jest najlepszym sposobem motywowania ludzi i pozyskiwania ich pełnego zaangażowania w funkcjonowanie organizacji [Armstrong 2002, s. 127, s. 636].

W. Damkowski [1995, s. 172 – 176] proponuje przedsiębiorstwom wdrażanie koncepcji organizacyjnej identyfikacji, która polega – z jednej strony - na stwarzaniu wewnątrz organizacji warunków wzmacniających proces identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem (strategia celów, system motywacji, więzi pracownicze, partycypacja), a z drugiej – na opracowywaniu na zewnątrz strategii marketingowej, wzmacniającej proces identyfikacji klienta z przedsiębiorstwem. Przedsiębiorstwo

w oparciu o odpowiednio wykreowaną kulturę organizacyjną, tworzy taki sposób funkcjonowania, w którym występują partnerskie więzi między dostawcą, producentem i klientem. Organizacyjna identyfikacja powinna przebiegać zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa, równocześnie na trzech płaszczyznach: na płaszczyźnie zachowań organizacyjnych, na płaszczyźnie komunikacji formalnej i nieformalnej oraz na płaszczyźnie symboliki, np. logo firmy. Rezultatem zaistnienia organizacyjnej identyfikacji są rozwinięte, stałe relacje z klientami, dostawcami oraz pracownikami [Damkowski 1995, s. 172 – 176].

2. Charakterystyka jakości zarządzania przedsiębiorstwem

2.1. Istota jakości zarządzania przedsiębiorstwem

2.1.1. Pojęcie jakości

Po raz pierwszy pojęcie jakości pojawiło się w filozofii, w rozważaniach Platona. Użyte przez Platona słowo *poiotes* oznaczało „pewien stopień doskonałości” [Marczak 2001, s.16]. Platon stwierdził, że „jakość jak piękno jest sądem wartościującym, wyrażonym przez użytkownika. Jeżeli nie ma użytkownika to nie ma takiego sądu” [Skrzypek 2000, s. 15]. Arystoteles – uczeń Platona – włączył to pojęcie do dziesięciu podstawowych kategorii filozoficznych, obok ilości, relacji, substancji, miejsca, czasu, położenia, dyspozycji, czynności oraz procesu [Zymonik 2003, s. 90]. Arystoteles w swoim dziele *Categoriae* definiuje jakość jako zespół cech: „to co sprawia, że rzecz jest rzeczą, którą jest” [Konarzewska-Gubała 2003, s. 70], [Zymonik 2003, s. 90]. Ciceron tworząc łacińską terminologię filozoficzną dla określenia greckiego *poiotes* stworzył łacińskie *qualitas*, które przyjęło się jako pierwowzór w niektórych językach romańskich i germańskich. Również w języku polskim słowo „jakość” jest ścisłym tłumaczeniem łacińskiego *qualitas*, a jego encyklopedyczne czy słownikowe definicje nawiązują do arystotelesowskiego rodowodu [Urbaniak 2004, s. 13]. Jako kategoria filozoficzna oznacza w sensie ogólnym – właściwość, rodzaj, gatunek, wartość danego przedmiotu, w znaczeniu ściślejszym – cechę lub zespół cech odróżniających dany przedmiot od innych, bądź też całokształt cech danego przedmiotu,

istotnych ze względu na jego strukturę wewnętrzną oraz ze względu na jego stosunki, oddziaływanie i związki z otoczeniem [Wielka Encyklopedia Powszechna 1965, tom 5, s. 424].

W Słowniku Języka Polskiego jakość jest określona jako właściwość, rodzaj, gatunek, zespół cech przedmiotu odróżniających go od innych przedmiotów [Słownik Języka Polskiego 1978, tom 1, s. 820]. W języku potocznym natomiast jakość najczęściej oznacza ocenę, w jakim stopniu dany przedmiot lub usługa odpowiada wymaganiom oceniającego. Przy czym ocena taka może obejmować wszystkie lub niektóre cechy ocenianego przedmiotu: ciężar, barwę, kształt, strukturę, skład chemiczny, właściwości fizyczne, oddziaływanie na otoczenie, sprawność w wykonywaniu określonych funkcji, itp.

W anglojęzycznych publikacjach encyklopedycznych jakość określana jest jako:

- szczególne właściwości i istotne cechy przedmiotu;
- stopień doskonałości;
- przeważnie wysoki poziom społeczny (kategoria);
- cecha odróżniająca [Webster New Encyclopedia 1994, s. 512].

Amerykańskie Stowarzyszenie Sterowania Jakością ASQC oraz Europejska Organizacja Sterowania Jakością EOQC w słowniku edycji 1976 r. podaje natomiast: „Jakość to zespół cech produktu lub usługi, które wpływają na ich zdolność do zaspokajania określonej potrzeby” [Chajtmman 1993, s. 11].

Analizując współczesne definicje encyklopedyczne i słownikowe można zauważyć, iż rozpatrują one pojęcie jakości głównie w kategoriach filozoficznych i społecznych.

Szczególnie interesujące są definicje jakości w ujęciu wieloaspektowym, przytaczane przez największe autorytety w teorii jakości – J. Jurana, E. Deminga, A. V. Feigenbauma i J. Oaklanda. W pracy *Quality Control Handbook* J. Juran podaje następujące definicje jakości:

- stopień, w jakim określony wyrób zaspokaja potrzeby określonego nabywcy (jakość rynkowa);
- stopień, w jakim klasa wyrobu ma potencjalną zdolność zapewniania satysfakcji konsumentom;
- stopień, w jakim określony wyrób znajduje u konsumenta pierwszeństwo przed innym wyrobem w wyniku przeprowadzonych badań porównawczych (jakość preferencji);
- stopień zgodności wyrobu z modelem, wzorcem lub odpowiednio ujętymi wymaganiami (jakość zgodności) [Skrzypek 2000, s. 18].

A. V. Feigenbaum pod pojęciem jakości rozumie „pewną zbiorczą charakterystykę produktu i serwisu z uwzględnieniem marketingu, projektu, wykonania i utrzymania, która powoduje, że dany produkt i serwis spełniają oczekiwania użytkownika” [Skrzypek 2000, s. 19]. Podobnie definiują inni autorzy. Na przykład J. Oakland określa „jakość jako stopień zaspokojenia potrzeb i spełnienia wymagań klienta” [1992, s. 3]. Zdaniem E. Deminga jakość to „przewidywany stopień jednorodności i niezawodności, przy możliwie niskich kosztach i dopasowaniu do wymagań rynku” [Urbaniak 2004, s.14] F. Price natomiast definiuje: „jakość to zgodność między oczekiwaniem, a realizacją” [Price 2002, s. 27].

W polskiej literaturze występują różne interpretacje pojęcia jakości. W. Mantura posługuje się bardzo ogólną definicją: „jakość to zbiór cech przysługujących temu przedmiotowi” [Hamrol, Mantura 1998, s. 24 i 98]. W ujęciu prakseologicznym „jakość to suma cech wytworu, w szczególności wyrobu lub samego działania do niego prowadzącego; najczęściej z oceną – dobra lub zła jakość. Ocenę taką wydaje się ze względu na jakiś istniejący obiektywnie albo idealny wzorzec rzeczowy lub wzorzec działania. (...) W przypadku działania jakość utożsamia się ze sprawnością w sensie syntetycznym” [Pszczółowski 1978, s. 92]. Definicja ta wydaje się o tyle interesująca, że można jej treść odnieść do zarządzania jako działania zorganizowanego.

Interpretację jakości w aspekcie technicznych wymagań w poszczególnych fazach (etapach) wytwarzania i eksploataowania wyrobu przedstawia E. Kindlarski. Wyodrębniając trzy etapy: przedprodukcyjny, produkcyjny oraz eksploatacyjny, autor

odpowiednio do poszczególnych faz wyróżnia: jakość projektu, jakość wykonania oraz jakość eksploatacji i przyjmuje, że „jakość wyrobu jest wypadkową jakości projektu, wykonania i jakości eksploatacyjnej” [Kindlarski 1988, s.21]. Inny badacz R. Kolman natomiast przyjmuje, że jakość to „ zbiór wybranych właściwości, interpretowanych jako wymagania potrzebne do realizacji zadań, przewidzianych do danego przedmiotu” [Skrzypek 2000, s. 22]. Interesujące spojrzenie na jakość prezentuje Z. Zymonik: „Współcześnie rozumiana jakość nie odnosi się jedynie do zbioru cech i właściwości produktu (wyrobu lub usługi), ale jest coraz częściej utożsamiana z wartością tworzoną i dostarczaną klientowi. Wartość ta określana jako wartość konsumencka jest zbiorem korzyści²⁵ oferowanych klientowi wraz z produktem” [Zymonik 2003, s. 3].

Poniżej przedstawione definicje jakości zostały ujęte w międzynarodowych normach ISO 9000 opracowanych przez International Organization for Standardization i należą do najczęściej przytaczanych w literaturze przedmiotu:

- „Jakość to ogół właściwości obiektu, wiążących się z jego zdolnością do zaspokojenia potrzeb stwierdzonych i oczekiwanych” [PN-EN ISO 8420, 1996]. Obiektem może tutaj być nie tylko wyrób, ale również działanie, proces, organizacja, system lub osoba. W normie PN-EN ISO 8402 stwierdza się jednocześnie, że samego terminu „jakość” nie należy stosować w celu wyrażenia stopnia doskonałości czy określenia cech technicznych za pomocą liczb. Mogą być tu stosowane odpowiednio takie pojęcia jak „jakość względna” i „poziom jakości”, dotyczące zarówno cech technicznych, użytkowych, estetycznych czy ekonomicznych.

²⁵ Według Z. Zymonik [2003, s. 128] zbiór korzyści, jakie otrzymuje klient wraz z oferowanym produktem obejmuje:

- korzyści w odniesieniu do cech i właściwości oferowanego produktu;
- korzyści związane z jego obsługą;
- korzyści wynikające z dodatkowych udogodnień;
- korzyści czerpane z prestiżu i zaufania do producenta.

- „Jakość to stopień w jakim zbiór inherentnych właściwości (wyrobu, systemu lub procesu) spełnia wymagania” (klientów i innych zainteresowanych stron) [PN-EN ISO 9000:2000, 2001]. Definicja ta ma bardziej uniwersalny charakter od przytoczonej poprzednio. Właściwość inherentna jest tutaj rozumiana jako stała właściwość wyrobu, procesu lub systemu, która istnieje sama w sobie. Są to cechy różnicujące produkt, nie należy odnosić tych cech tylko do tzw. jakości technicznej, ale do ogółu korzyści, które przedsiębiorstwo może zaoferować zarówno swoim klientom, jak i szeroko pojętemu otoczeniu [Urbaniak 2004, s. 14]. Wymaganie z kolei należy rozumieć jako potrzebę lub oczekiwanie, które zostało ustalone, przyjęte zwyczajowo lub jest obowiązkowe. Strona zainteresowana natomiast to osoba lub grupa zainteresowana funkcjonowaniem lub sukcesem organizacji, mogą to być: klienci, właściciele, zatrudnieni, dostawcy, banki, organizacje, partnerzy, społeczeństwo.

Jakość ma różne znaczenia dla poszczególnych badaczy, definicje odzwierciedlają różne punkty widzenia osób, grup ludzi i społeczeństwa. Brakuje jednej syntetycznej definicji, która precyzyjnie i jednoznacznie ujmowałaby istotę i znaczenie jakości [Foley 2000, s. 3]. Analiza literaturowa oraz dokonana prezentacja definicji jakości pozwala dostrzec pewne kierunki jej określania, można wyróżnić cztery grupy interpretacyjne:

- definicje interpretujące jakość jako zbiór cech wyrobu;
- definicje interpretujące jakość jako zbiór cech wyrobu zapewniających zgodność z warunkami technicznymi;
- definicje interpretujące jakość jako zbiór cech wyrobu, które decydują o stopniu spełnienia wymagań/oczekiwań klienta;
- definicje interpretujące jakość jako zbiór cech zapewniających określoną wartość dla klienta (wartość konsumencką).



Rys. 2.1. Piramida jakości
Źródło: Opracowanie własne

Na schemacie przedstawiono ewolucję pojęcia jakości (rys. 2.1). W najszerszym ujęciu jakość rozumiana jako zbiór cech została przedstawiona u podstawy zaprezentowanego modelu, kolejne interpretacje pojęcia jakości są przedstawione jako następne stopnie piramidy. Pojęcie jakości pierwotnie utożsamiane ze zbiorem cech, z biegiem czasu zostało uzupełnione nowymi treściami. Początkowo ewoluowało w kierunku zgodności z warunkami technicznymi. Spojrzenie na jakość od strony technicznej okazało się niewystarczające, bowiem sprostanie warunkom technicznym nie zawsze gwarantowało pełne zadowolenie klienta. Stąd kolejne próby interpretacji pojęcia jakości. Zaczęto definiować jakość przez pryzmat spełnienia potrzeb i oczekiwań klientów. Definicja jakości rozumianej jako stopień spełnienia oczekiwań klienta uwzględnia „niezbędne w wymagającym otoczeniu rynkowym olbrzymie znaczenie ostatecznego odbiorcy wyrobu w procesie definiowania jego jakości” [Bieńkowska 2002, s. 29]. Podana interpretacja jakości wydaje się o tyle przydatna i istotna, o ile założymy, że „oczekiwania klienta, które mają być spełnione zostaną jasno i precyzyjnie określone (...) a nie zawsze ma to miejsce” [Price 2002, s. 25]. Obecnie popularne stają się definicje odnoszące jakość do wartości konsumenckiej. Taką definicją posługują się m.in.: Z. Zymonik [2003, s. 3], T. Ansell [1997, s. 55], K. Szczepańska [1998, s. 20], E. Konarzewska-Gubała [2003, s. 71].

Można spodziewać się, że definicja jakości będzie przechodziła dalszą ewolucję, ponieważ wraz „(...) z upływem czasu postrzeganie jakości przez klienta

będzie ulegało zmianie. Podejście do jakości ze strony organizacji musi się więc zmienić wraz ze zmianą tego postrzegania (...). Jakość jak wszystkie inne złożone sprawy musi być stale przedmiotem obserwacji w świetle zachodzących zmian” [Oakland 2002, s. 33 – 34].

Analizując przytoczone definicje można stwierdzić, że kategorię jakości można odnosić do wszystkich składników rzeczywistości. Istotne są te definicje, które prezentują jakość jako konfrontację cech i właściwości wyrobu ze stawianymi wymaganiami i stopniem zaspokojenia potrzeb. Obiektami badań mogą być więc nie tylko produkty, ale i procesy, działania, systemy, całe organizacje, a jakość do nich odnoszona nabiera wymiaru interdyscyplinarnego. Opracowując teorię jakości, korzysta się z osiągnięć metodologicznych i aparatury pojęciowej wielu dyscyplin naukowych (m.in. matematyki, cybernetyki, teorii organizacji i zarządzania, prakseologii, nauk ekonomicznych, psychologii i socjologii) [Hamrol, Mantura 2002, s. 22]. Współcześnie rozumiana jakość wyznacza nowy sposób myślenia, który polega na ciągłym poszukiwaniu najlepszych rozwiązań [Skrzypek 2000, s. 26]. Zatem „jakość to po prostu ciągłe doskonalenie działań” [Bank 1997, s. 94], [Foley 2000, s. 3].

Autorka w świetle badań literaturowych z zakresu kwalitologii²⁶ założyła, że zarządzanie przedsiębiorstwem może być rozpatrywane w aspekcie jakości. Za istotne definicje w celu dalszych rozważań w kontekście oceny jakości zarządzania przyjęto w pracy ujęcie prakseologiczne jakości oraz definicję wg normy PN-EN ISO 9000:2000.

²⁶ Kwalitologia jest dyscypliną naukową zajmującą się opracowaniem ogólnej teorii jakości [Hamrol, Mantura 2002, s.15], [Marczak 2001, s. 16 -18].

2.1.2. Istota sprawności zarządzania przedsiębiorstwem

W celu przeprowadzenia rozważań w zakresie jakości zarządzania przedsiębiorstwem w ujęciu prakseologicznym należy przedstawić bliżej kategorię sprawności. Sprawność nie jest pojęciem jednoznacznym. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele terminów o podobnym znaczeniu, np. efektywność, skuteczność, korzystność, ekonomiczność; pojęcia te bardzo często stosowane są zamiennie z pojęciem sprawności. Z prakseologicznego punktu widzenia jest to uzasadnione i właściwe, jednak ta swoboda interpretacyjna nie sprzyja budowaniu spójnej aparatury pojęciowej, bowiem autorzy operują różnymi terminami, wprowadzając różne koncepcje. W literaturze przedmiotu najczęściej występuje kategoria efektywności, która odnosi się ściśle do istoty i treści sprawności w ujęciu prakseologicznym (np.: [Matwiejczuk 2000, s. 27], [Skrzypek 2000, s. 190], [Zapłata 2003, s. 15], [Bielski 2004, s. 60]). Jak podaje E. Skrzypek efektywność „to wykonanie dobrej pracy, właściwych rzeczy we właściwy sposób. Można rozpatrywać ją jako skuteczność, sprawność, umiejętność, wydajność” [Skrzypek 2000, s. 190]. Autorka traktuje efektywność jako miarę, która syntetyzuje uniwersalne miary sprawności. Przedstawiciele polskiej szkoły prakseologicznej: T. Kotarbiński, J. Zieleniewski, T. Pszczołowski uważają, że efektywność jest dodatnią cechą działań, dających jakiś pozytywnie oceniany wynik, bez względu na to czy był on zamierzony, czy nie [Pszczołowski 1978, s. 60].

W literaturze anglojęzycznej pojęciu sprawność odpowiada termin *effectiveness* (efektywność, skuteczność), który oznacza stopień realizacji zamierzonych celów oraz termin *efficiency* (sprawność), który oznacza stopień wykorzystania posiadanych zasobów [Pszczołowski 1978, s. 227], [Kozmiński, Piotrowski 2000, s. 632], [Lisiecka 2001b, s. 4], [Bielski 2004, s. 60].

Za podstawowe walory (postacie) sprawności działania uważa się skuteczność, korzystność i ekonomiczność. Inne postaci sprawności, takie jak: energiczność, prostota, dokładność, niezawodność mają znaczenie dodatkowe [Bieniok 1997, s. 82], [Kieżun 1997, s. 18], [Urbanowska-Sojkin 1998, s. 9].

Sprawność jest rozpatrywana przez prakseologów w dwóch wymiarach:

- w sensie syntetycznym (generalnym) sprawność oznacza ogół praktycznych walorów działania czyli ocenianych pozytywnie jego cech. Działanie A jest sprawniejsze od działania B, jeżeli jest zarazem bardziej skuteczne, korzystne, ekonomiczne (oszczędne, wydajne), racjonalne, itp.
- w sensie uniwersalnym sprawnością nazywa się każdy z walorów działania z osobna; tzn., że sprawnością jest skuteczność, korzystność, ekonomiczność, itd. [Pszczółowski 1978, s. 277].

Według koncepcji J. Zieleniewskiego ocena sprawności – zarówno ludzi, jak i organizacji – musi obejmować dwa aspekty: realizację celów i związane z tym nakłady, a te z kolei odnoszą się do podstawowych walorów sprawności: skuteczności, korzystności i/lub ekonomiczności [Kieżun 1997, s. 18].

Skutecznym nazwiemy takie działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel [Kotarbiński 1973, s. 113]. Miarą skuteczności jest więc stopień osiągnięcia celu. Skuteczność jest więc stopniowalna ze względu na stopniowalność celów (pośrednich, cząstkowych). Realizacja poszczególnych celów prowadzi do osiągnięcia celu końcowego. Jak twierdzi M. Bielski [2004, s. 61] „działanie można uznać za skuteczne w pewnym stopniu, nawet jeśli nie zdołano osiągnąć celu końcowego, ale zrealizowano pewne cele pośrednie zbliżając się tym samym do niego”.

Korzystność i ekonomiczność wyrażają relacje między osiągniętymi rezultatami a nakładami, jakie trzeba było w związku z tym ponieść [Kieżun 1997, s. 19]. Korzystność wyraża różnicę między wartością rezultatu (tzw. wyniku użytecznego działania) a poniesionymi nakładami (kosztami działania). Ekonomiczność natomiast wyraża stosunek rezultatu do nakładu [Bielski 2002, s. 55], przy czym w prakseologii inaczej niż w ekonomii – uwzględnia się wszystkie koszty, zarówno materialne, jak i moralne [Kieżun 1997, s. 20].

Działanie uznane za sprawne musi być choć w minimalnym stopniu skuteczne. Chcąc dokonać oceny sprawności działań, należy ustalić ich hierarchię wg stopnia skuteczności, czyli stopnia osiągnięcia celu. Następnie działania o jednakowym

stopniu skuteczności należy hierarchizować wg stopnia ekonomiczności lub korzystności. W praktyce nie zawsze zmiana korzystności jest proporcjonalna do zmiany ekonomiczności. W związku z tym kryteria korzystności i ekonomiczności, jako kryteria wyboru wariantów działania, mogą występować oddzielnie [Holstein-Beck 1997, s. 46].

Zwiększenie ekonomiczności, czyli znalezienie bardziej ekonomicznego sposobu działania nazywa się ekonomizacją działań [Stabryła, Trzcieniecki 1986, s. 37], [Kieżun 1997, s. 20]. Występują trzy warianty ekonomizacji:

- wariant wydajnościowy, kiedy przy stałych kosztach maksymalizujemy wynik użyteczny;
- wariant oszczędnościowy, kiedy przy stałym wyniku użytecznym minimalizujemy koszty;
- wariant wydajnościowo-oszczędnościowy, kiedy maksymalizujemy wynik użyteczny dzięki zwiększeniu wydajności oraz minimalizujemy koszty dzięki zwiększeniu oszczędności.

Podstawowe walory sprawnego działania, których określenie służy głównie ocenie projektowanego i realizowanego działania, stanowi tzw. prakseologiczny system ocen [Kieżun 1997, s. 23]. Tak rozumiany system ocen można odnieść do zarządzania organizacją. W literaturze przedmiotu pojęcie „sprawność zarządzania” jest rozpatrywane w aspekcie prakseologicznym i odnosi się ono do podstawowych walorów sprawnego działania [Kieżun 1997], [Bieniok 1997], [Polak 2001]. Sprawne zarządzanie można ująć jako funkcję walorów sprawności:

$$SP = f \{ S, E, K \},$$

gdzie:

SP – sprawność,	S – skuteczność,
E – ekonomiczność,	K – korzystność.

Zarządzanie można uznać za sprawne, gdy jest skuteczne, korzystne i/lub ekonomiczne. Relacje pomiędzy poszczególnymi walorami sprawności przedstawia tab. 2.1.

Tabela 2.1
Zależność między skutecznością a korzystnością
i/lub ekonomicznością w kontekście sprawności zarządzania

Zarządzanie	Korzystne i/lub ekonomiczne	Niekorzystne i/lub nieekonomiczne
Skuteczne	osiągane są zaplanowane cele i rezultaty są większe od nakładów	osiągane są zaplanowane cele, ale nakłady są większe od rezultatów
Nieskuteczne	nie osiągnięte są zaplanowane cele, ale rezultaty są większe od nakładów	nie osiągnięte są zaplanowane cele i nakłady są większe od rezultatów

Źródło: Opracowanie własne

Macierz przedstawia cztery możliwe warianty relacji pomiędzy skutecznością a korzystnością i/lub ekonomicznością. Najbardziej pożądanym wariantem relacji jest sytuacja, gdy działanie jest skuteczne, korzystne i/lub ekonomiczne. W odniesieniu do zarządzania oznacza to, że zaplanowane cele są osiągnięte, a realizowane działania zarządcze²⁷ są korzystne i/lub ekonomiczne.

Określenie sprawności zarządzania powinno przebiegać dwuetapowo. W pierwszym etapie należy ocenić skuteczność zarządzania, w drugim – ocenić korzystność i/lub ekonomiczność działań zarządczych. Pierwszy etap odnosi się do określenia celów przedsiębiorstwa i oceny stopnia osiągnięcia tych celów. Aby móc jednoznacznie ocenić skuteczność zarządzania należy ustalić, czy założone cele zostały osiągnięte i w jakim stopniu. Konieczne jest zatem prawidłowe sformułowanie celów. Planowane cele muszą być:

²⁷ Działania zarządcze – to realizacja wszystkich funkcji zarządzania na poziomach: strategicznym, taktycznym i operacyjnym w odniesieniu do wszystkich czynności technicznych w poszczególnych obszarach przedsiębiorstwa [Bieńkowska 2002, s. 49].

- precyzyjne, aby można było jednoznacznie określić czy cel został osiągnięty;
- wymierne, czyli mierzalne;
- schierarchizowane, czyli konieczne jest rozdzielenie celów na główne, pośrednie i cząstkowe;
- zrozumiałe, bowiem w sytuacji niezrozumienia celu nie jest znany pożądany stan realizacji działań, co może negatywnie wpłynąć na wynik;
- realne, co odnosi się do możliwości zrealizowania celu przy danych zasobach rzeczowych, osobowych oraz finansowych;
- dostępne, co oznacza uwzględnienie celów w codziennej działalności, przypisanie odpowiedzialności za jej zrealizowanie oraz zakomunikowanie odpowiednim osobom, których działania powinny być ukierunkowane na osiągnięcie celu [Zapłata 2003, s. 16].

Skuteczność można określać procentowo, np. skuteczność 50% oznacza osiągnięcie celu w połowie, jednakże takie określenie oznacza również, że założony cel nie został w pełni osiągnięty. Można zatem dokonywać pomiaru skuteczności w systemie zero-jedynkowym. Przy takim określeniu skuteczności, zarządzanie oceniane jest jako skuteczne bądź nieskuteczne, co oznacza, że założone cele zostały osiągnięte lub nie.

Drugi etap określenia sprawności zarządzania polega na ustaleniu, czy działania zarządcze są korzystne i/lub ekonomiczne, tzn. że czy uzyskane rezultaty są większe niż nakłady na te działania przeznaczone i jak kształtują się relacje pomiędzy uzyskanymi rezultatami a przeznaczonymi nakładami. Tak dokonana konstrukcja aksjologiczna prakseologii może służyć do oceny poziomu sprawności zarządzania.

Koncepcję oceny zarządzania poprzez konkretyzowanie poziomu sprawności zarządzania zaproponował A. Polak [2001, s. 27 i nast.]. Autor stawia tezę, że konkretyzowanie „poziomów sprawności zarządzania jest możliwe” [2001, s. 30] poprzez ustalenie poszczególnych poziomów: skuteczności, korzystności i ekonomiczności w przedsiębiorstwie. Sprawność zarządzania wyznacza jako średnią z ocen

walorów sprawności. Uzyskany wynik porównuje do wyznaczonego poziomu wzorcowego. Na tej podstawie autor dokonuje oceny sprawności zarządzania.

W. Kieżun podkreśla, że oprócz podstawowych walorów sprawności ważną rolę odgrywają inne postacie sprawnego działania, bowiem działanie jest tym sprawniejsze, im więcej zawiera postaci sprawnego działania [1997, s. 27]. Z kolei A. Polak [2001, s. 30] dowodzi, że zagadnienie sprawności zarządzania może być rozpatrywane w kontekście tylko trzech wymiarów (poprzez określenie poziomów skuteczności, korzystności i ekonomiczności działań w przedsiębiorstwie). Tak postawiona teza wydaje się być obarczona błędem, bowiem z założenia pomija się inne dodatkowe walory sprawnego działania.

Przedstawiony system oceny sprawności zarządzania ma konsekwentny charakter celowościowy. Autorka podaje w wątpliwość, czy ocena tak złożonego działania, jakim jest zarządzanie, przez pryzmat jednego kryterium (kryterium osiągnięcia założonych celów przez przedsiębiorstwo) nie zniekształca faktycznej oceny sprawności zarządzania. Przedsiębiorstwo w wyniku określonych działań zarządczych zgodnie z kryterium ekonomizacji działań, będzie dążyło do wzrostu efektów ekonomicznych. Ale jak wskazuje praktyka zarządzania wzrost / spadek efektów ekonomicznych nie musi pokrywać się ze wzrostem / spadkiem sprawności zarządzania przedsiębiorstwem. Oznacza to, że mogą wystąpić sytuacje dwóch typów:

- w pierwszej sytuacji wzrost efektów ekonomicznych może być wynikiem sprzyjających okoliczności zewnętrznych (np. zwiększenie popytu, wycofanie się konkurenta), które sprawiły, że cele zostały osiągnięte w sposób korzystny i/lub ekonomiczny;
- w drugiej sytuacji – znacznie trudniejszej dla przedsiębiorstwa – cele nie zostały osiągnięte w sposób skuteczny ze względu na nieoczekiwane zmiany w otoczeniu, które ograniczyły funkcjonowanie przedsiębiorstwa. W trosce o przetrwanie przedsiębiorstwo podejmuje się działań naprawczych i poprzez odpowiednie zarządzanie usiłuje wyjść z trudnej dla siebie sytuacji.

Przy turbulentnym otoczeniu opieranie się jedynie na kryterium ekonomizacji działań może być złudne. Pewnym uzupełnieniem powyższych treści jest stwierdzenie M. Moszkowicza „Cóż z tego, że przedsiębiorstwo wykazuje wysoką sprawność ekonomiczną (efekty do nakładów), jeśli równocześnie traci rynek i klientów, czy też marnotrawi gromadzone przez lata strategiczne zasoby firmy” [Moszkowicz 2000, s. 20]. Pojawia się więc podstawowy dylemat, czy ocena sprawności w sensie syntetycznym odnosi się do wszystkich aspektów zarządzania. Wiele innych czynników, np. rynkowych, strukturalnych, kulturowych, personalnych, które w jakiś sposób oddziałują na zarządzanie w przedsiębiorstwie nie są w ogóle uwzględniane w ocenie sprawności.

Ponadto prakseologiczny system ocen nie operuje jasno określonymi kryteriami i miernikami ocen. Co więcej miary, jakimi się posługuje, nie są wystarczające w świetle obecnych potrzeb organizacji [Lisiecki 2003, s. 11]. Jak wskazują doświadczenia wielu przedsiębiorstw obecnie nieco inaczej trzeba podchodzić do skuteczności działań. P. Drucker [1994, s.182] słusznie stwierdza, że skuteczność to nie tylko realizacja celów, ale umiejętność wyznaczania właściwych i realnych celów. Dobrze zarządzane przedsiębiorstwo powinno wykonywać „to co potrzebne, robić to dobrze oraz możliwie tanio” [Lisiecki 2003, s. 12]. Zdaniem autorki podejście celowościowe w przedsiębiorstwie przestaje być wyłącznym paradygmatem. Dzisiaj coraz częściej w zarządzaniu przedsiębiorstwa muszą wychodzić poza proste dychotomie, np. skuteczność, korzystność i/lub ekonomiczność. „W gospodarce rynkowej, w której dominuje konkurencja, nie tylko chodzi o to, aby jakieś działania wykonywać lepiej, ale o to, aby się wyróżniać” [Machaczka 2003, s. 5]. Stąd próby poszukiwań rozwiązań w innych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Operując prakseologicznym systemem ocen badacze posługują się przede wszystkim wskaźnikami liczbowymi [Machaczka 2003, s. 5]. I tu pojawia się problem, istnieje bowiem pewien paradoks – pozytywna ocena na bazie sprawności zarządzania gwarantuje określony poziom wydajności w przedsiębiorstwie, ale nie zapewnia

trwałego sukcesu organizacji na rynku²⁸. Należy więc uzupełniać stosowane w praktyce mierniki innymi wskaźnikami i opracowywać „zintegrowany system oparty na związkach przyczynowo – skutkowych” [Kaplan, Norton 2001, s.39]

Ponadto cele w przedsiębiorstwach mogą mieć charakter nie tylko ilościowy, ale także jakościowy. M. Bielski [2004, s. 56] wysuwa wniosek, że obok liczbowych „twardych” mierników należy wykorzystywać mierniki „miękkie” – opisowe. Z tą opinią zgadza się K. Lisiecka [2001b, s. 6]: „trzeba przeformułować sposób mierzenia dobrych zamiarów, pożądanych kierunków rozwoju”. Problem wyboru oraz zakresu stosowania odpowiednich mierników w ujęciu ilościowym i jakościowym pozostaje wciąż aktualny i ostatecznie nierozwiązany, co konstytuuje interesujący problem badawczy.

Podjęcie celowościowe traktowane jako układ odniesienia dla oceny sprawności w ujęciu prakseologicznym zostało zakwestionowane przez współczesnych badaczy [Sajkiewicz 1999, s. 9], [Bielski 2004, s. 56 i nast.]. Nie oznacza to jednak całkowitej krytyki i odrzucenia takiego podejścia, ale można uznać, że interpretowanie jakości zarządzania w kategorii prakseologicznej sprawności jest niewystarczające. W takim ujęciu zarządzanie jest rozpatrywane w sposób fragmentaryczny. Pełna natomiast ocena tak złożonego zjawiska, jakim jest zarządzanie przedsiębiorstwem, wymaga szerszego spojrzenia, uwzględniającego także inne kryteria niż realizacja celów. Zdaniem autorki należy więc poszukiwać innych sposobów oceny sprawności zarządzania, biorąc pod uwagę podejście bardziej wieloaspektowe w tym zakresie. Pojęciem odpowiadającym takiemu podejściu jest jakość zarządzania przedsiębiorstwem.

²⁸ Uwzględnianie np. tylko wyników finansowych może doprowadzić do „przeinwestowania zadań krótkoterminowych i niedoinwestowanie aktywów, kreujących wartość w długim okresie, w szczególności aktywów niematerialnych i intelektualnych” [Kaplan, Norton 2001, s. 39].

2.1.3. Definicja jakości zarządzania przedsiębiorstwem

Pojęciem „jakość zarządzania” posługują się różni autorzy, m.in.: W. Mantura [Hamrol, Mantura 2002, s. 98], A. Sajkiewicz [1999, s. 9], T. Wawak [2001, s. 27], K. Lisiecka [2001a, s. 4], J. Penc [2002, s. 48], E. Krajewska-Bińczyk [2003, s. 304]. Termin ten nie jest zdefiniowany w literaturze przedmiotu. W. Mantura lakonicznie stwierdza: „w wyrażeniu ‘jakość zarządzania’ zarządzanie występuje w roli przedmiotu (działania złożonego), któremu przysługuje pewna jakość” [Hamrol, Mantura 2002, s. 98]. A. Sajkiewicz nie podaje definicji „jakości zarządzania”. Dostrzega jednak ważność i złożoność tego tematu, twierdząc: „mimo, że jakość zarządzania nie została jednoznacznie zdefiniowana w literaturze, jest ona ważnym i otwartym problemem teorii i praktyki zarządzania w przedsiębiorstwach i instytucjach” [Sajkiewicz 1999, s. 10]. Autorka określa i opisuje natomiast wyznaczniki jakości zarządzania, którymi wg niej są:

- struktury do bezpośrednich kontaktów z klientami;
- koncepcyjność zarządzania;
- otwarte systemy komunikowania się;
- współdziałanie w rozwiązywaniu problemów;
- ciągła edukacja;
- przywódcza rola w doskonaleniu organizacji.

T. Wawak posługuje się terminem jakość zarządzania, ale nie określa jej definicji. Z kontekstu rozważań zaprezentowanych przez T. Wawaka [2001, s. 27 i nast.] wynika, że pojęciu „jakość zarządzania” przypisuje znaczenie właściwego, odpowiedniego zarządzania, stosownego do zmian zachodzących w otoczeniu oraz samym przedsiębiorstwie. K. Lisiecka [2001a, s. 4] jakość zarządzania utożsamia z „filozofią bardziej humanizacyjnego zarządzania”. Takie spojrzenie autorki leży u podstaw troski o nową jakość życia.²⁹ Zachodzi bowiem - jak twierdzi K. Lisiecka - potrzeba zmiany zasad i metod zarządzania przedsiębiorstwami. Wzrost i pogoń

²⁹ Poglądy na temat jakości życia prezentuje np. E. Skrzypek [2001, s. 8–14].

za zyskiem nie mogą być już „jedyną wytyczną przedsiębiorczej działalności, ani wyłącznym kryterium ekonomicznego sukcesu. Należy brać pod uwagę inne fundamentalne wartości” [Lisiecka 2001a, s. 5]. Idea moralności, godności życia, odpowiedzialności wobec innych ludzi wypiera myślenie kategoriami wartości materialnych. Podobny pogląd wyrażają inni autorzy: K. Blanchard i M. O'Connor [1998, s. 56 i nast.], J. Penc [2001, s. 107], E. Skrzypek [2001, s. 12–13] i M. Lisiecki [2002, s. 12].

Pełniejsze spojrzenie na jakość zarządzania prezentuje E. Krajewska-Bińczyk [2003, s. 304–314]. Wprawdzie zaprezentowana interpretacja jakości zarządzania odnosi się do praktyki projektowania rozwiązań narzędziowych systemu zarządzania zmianami, ale pewne spostrzeżenia autorki wydają się trafne i komponują się z treścią niniejszej pracy.

Po pierwsze, autorka zauważa, że próba interpretacji pojęcia jakości zarządzania wymaga wieloaspektowych rozważań w tym względzie. Trudno jest dokonać jednoznacznej interpretacji, ale autorka uznaje, że ta jednoznaczność nie jest bezwarunkowo konieczna [Krajewska-Bińczyk 2003, s. 304]. Problem ten podobnie rozważa A. Sajkiewicz [1999, s. 9].

Po drugie, dla praktyki doskonalenia działalności gospodarczej zagadnienie jakości zarządzania ma istotne znaczenie „nie tylko z uwagi na traktowanie systemów zarządzania (...) jako źródła przewagi konkurencyjnej, ale również ze względu na rozłożone w czasie społeczne i gospodarcze konsekwencje zmian” [Krajewska-Bińczyk 2003, s. 305]. Stwierdzenie to można odnieść do zarządzania w ogóle. Teza, że zarządzanie stanowi o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest prezentowana w licznych publikacjach (np.: [Skrzypek 2000, s. 150], [Bieniok, Bernais 2001, s. 245]).

Po trzecie, E. Krajewska-Bińczyk definiuje jakość systemu zarządzania „jako kompleks cech, które obciążają zdolność tego systemu do zaspokajania określonych lub domniemanych potrzeb” [2003, s. 306]. Wobec faktu wieloaspektowości rozważań ważny jest zasadny, docelowy wybór i zespolenie tych cech, które z uwagi na

charakter współczesnej rzeczywistości³⁰ mogą być uznane za znaczące przy określaniu jakości zarządzania [Krajewska-Bińczyk 2003, s. 306]. Autorka bazuje na paradygmacie o pogłębiającej się świadomości zarówno firm, jak i strony społecznej, co do konieczności kierowania się kategoriami wspólnych korzyści³¹, a tym samym tworzenia dobra ogólnego.

W literaturze anglojęzycznej występuje kategoria „jakość zarządzania”, posługują się nią m.in. międzynarodowa organizacja The Center for Quality of Management³² (CQM) oraz autorzy: T. H. Lee, T. Woll [1995], Waddock i S. Graves [1997], D. Foster i J. Jonker [2001]. Organizacja CQM wyznacza nowe spojrzenie na dotychczasową koncepcję zarządzania jakością w sensie TQM [T. H. Lee, T. Woll 1995, s. 14]. Pojęcie jakości zarządzania oznacza kierunek działania przedsiębiorstwa w dążeniu do nieustannego wysiłku na rzecz jak „najpełniejszego zaspokojenia potrzeb klientów i innych systemów społecznych związanych z przedsiębiorstwem” [T. H. Lee, T. Woll 1995, s. 14].

S. Waddock i S. Graves w swoich rozważaniach bazują na koncepcji interesariuszy oraz modelu R.E. Freemana³³, postrzegają jakość zarządzania przez pryzmat głównych interesariuszy przedsiębiorstwa. „Właściciele i udziałowcy są traktowani z innymi interesariuszami jako część konstelacji składników, na które przedsiębiorstwa muszą zwracać uwagę” [1997, s. 1]. Przedsiębiorstwo jest więc odpowiedzialne za spełnianie potrzeb i oczekiwań różnych grup interesariuszy.

³⁰ Termin współczesnej rzeczywistości jest odnoszony do gospodarki opartej na informacji i wiedzy jako strategicznych zasobach społecznych. Równocześnie wykształcająca się idea dobra publicznego i odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw stwarza podstawy do przechodzenia od strategii współzawodnictwa do strategii współpracy w działalności gospodarczej [Krajewska-Bińczyk 2003, s. 305].

³¹ E. Krajewska-Bińczyk operuje pojęciem korzyści i upatruje w otoczeniu przedsiębiorstwa jej różnych adresatów [2003, s. 310]. Rozróżnia korzyści na wiodące, zasadnicze, wysokiego znaczenia oraz wspierające. Korzyści te są udziałem, w różnym stopniu, określonych grup otoczenia przedsiębiorstwa.

³² The Center for Quality of Management (CQM) jest działającą międzynarodowo organizacją non-profit zrzeszającą ponad 70 przedsiębiorstw założoną w 1989 r. [<http://www.cqm.org>].

³³ Koncepcja interesariuszy oraz model R.E. Freemana zostały zaprezentowane w pkt 2.2.2.

Zgodnie z założeniami tej koncepcji podstawowy cel działania przedsiębiorstwa jest wypadkową uzasadnionych oczekiwań wszystkich grup interesariuszy [Copeland 1994, s. 6], [Kay 1996, s. 439].

Pełniejszy pogląd w omawianej kwestii prezentują D. Foster oraz J. Jonker [2001], którzy wyznaczają trzy generacje jakości³⁴ we współczesnym zarządzaniu (tab. 2.2).

Tabela 2.2
Charakterystyka trzech generacji jakości wg D. Fostera i J. Jonkera

	Pierwsza generacja	Druga generacja	Trzecia generacja
Ujęcie jakości	procesowe	holistyczne	relacyjne
Rodzaj działań	reaktywne	proaktywne	zaangażowanie
Kryteria jakości	niezawodność	sprawność i wydajność	odpowiedzialność
Orientacja	produkcja	polityka i planowanie	związki
Zmiana	ulepszanie	przemiana	transakcja
Relacje z interesariuszami	nie istnieją	poboczne	kluczowe

Źródło: Opracowanie własne

Autorzy wysuwają tezę, że trzecia generacja jakości wyznacza nowe kierunki zmian w przedsiębiorstwie oraz nowe spojrzenie na dotychczasową koncepcję zarządzania jakością w sensie TQM. Przedsiębiorstwo działa (i powinno działać) w społecznej sieci interesariuszy, którzy mają możliwość wpływać bezpośrednio lub pośrednio na sukces przedsiębiorstwa. Działanie w takim kontekście społecznym wymaga przewartościowania, podjęcia fundamentalnej reorientacji w zarządzaniu. W najbliższej przyszłości społeczny wymiar przedsiębiorstwa będzie swoistą „licencją na działanie” [Foster, Jonker 2001, s. 4]. Przedsiębiorstwa będą musiały stać się częścią złożonej sieci społecznej i podejmować się zagadnień i spraw wyrażanych przez interesariuszy różnego pochodzenia i interesów. „Aby przetrwać i odnieść sukces przedsię-

³⁴ K. Lisiecka prezentuje podobny pogląd na kwestię trzeciej generacji jakości [w: J. Bagiński (red.) Menadżer jakości. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000].

biorstwo musi spełniać złożone, przeciwstawne, zróżnicowane, zmienne potrzeby oraz oczekiwania każdej z tych jednostek lub grup (interesariuszy) bez wsparcia których zagrożone jest istnienie przedsiębiorstwa” [Foley 2000, s. 5]. W konsekwencji jakość zarządzania powinna być mierzona w odniesieniu do sposobu, w jaki przedsiębiorstwo angażuje się w sprawę zaspokajania tych potrzeb [Foster, Jonker 2001, s. 4].

Na zakończenie warto przytoczyć wyniki badań przeprowadzonych w 2001 roku przez Price Waterhouse Coopers [za: Kozielski 2004, s. 25]. W badaniu tym poproszono osoby zarządzające w przedsiębiorstwach różnych sektorów o ocenę wagi dziesięciu informacji i zestawiono uzyskane wyniki z listą informacji faktycznie raportowanych dla potrzeb zarządu przez poszczególne komórki. Na tej podstawie określono tzw. luki jakości, czyli różnicę między tym co zarząd uważa za ważne, a tym, o czym jest informowany. Wyniki przeprowadzonych badań zostały zaprezentowane w tab. 2.3.

Tabela 2.3
Luki jakości w różnych sektorach

	Jakość zarządzania											
	Klienci			Innowacje produktowe			Segmenty rynku			Przychody, zyski		
	Przychody, zyski			Strategia firmy			Udział w rynku			Wzrost rynku		
Bankowość												•
Sektor chemiczny	•	•	•									•
Sektor szybkozbywalnych dóbr konsumpcyjnych		•										•
Sektor zaawansowanych technologii	•	•	•									•
Ubezpieczenia	•											•
Inwestycje	•											•
Sektor farmaceutyczny	•	•	•									•
Nieruchomości	•											•
Sektor detaliczny	•	•										•
Telekomunikacja	•	•	•								•	•

- Luka jakości

Źródło: S. A. DiPiazza Jr., R. G. Eccles (2002), *Building Public Trust – The Future of Corporate Reporting*, Wiley, New York, [za: Kozielski 2004, s. 25].

Wyniki badań wskazują na dwie kwestie. Po pierwsze zarządzający odczuwają wyraźny brak informacji wskazujących na jakość zarządzania oraz informacji pochodzących z obszaru marketingu (np. wzrostu rynku, udziału w rynku, innowacji produktowych, klientów). Po drugie, istnieje potrzeba identyfikowania i mierzenia elementów tworzących prawdziwą wartość przedsiębiorstwa, za którą należy uznać m.in. zarządzanie. Po trzecie, istnieje konieczność informowania o wynikach pomiarów zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Rezultaty badań świadczą więc o „potrzebie dokonywania różnego rodzaju pomiarów działań i procesów przedsiębiorstwa” [Kozielski 2004, s. 24].

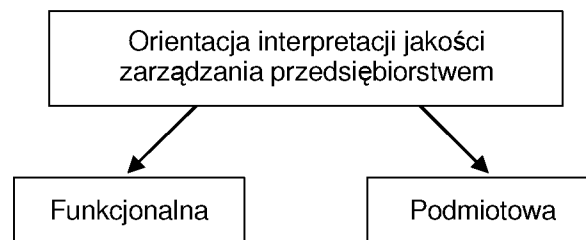
Na podstawie dokonanej analizy konstytuują się następujące wnioski:

- W literaturze przedmiotu brak jest definicji pojęcia jakości zarządzania przedsiębiorstwem.
- Istnieje uzasadniona względami praktyki zarządzania potrzeba zinterpretowania pojęcia jakości zarządzania przedsiębiorstwem.
- Jakość zarządzania przedsiębiorstwem powinna być mierzona w odniesieniu do potrzeb i oczekiwań różnych grup interesariuszy.
- Brakuje niezbędnego instrumentarium metodycznego, umożliwiającego ocenę jakości zarządzania przedsiębiorstwem.

W świetle zapoznanej przez autorkę treści z zakresu kwalitologii oraz teorii organizacji i zarządzania, zarządzanie w przedsiębiorstwie może być rozpatrywane w kontekście jakości. Problemem badawczym niniejszej pracy jest próba zdefiniowania pojęcia „jakość zarządzania przedsiębiorstwem” i usystematyzowanie zagadnień w tym zakresie. Pożądane jest uwzględnienie różnych aspektów i uwarunkowań jakości zarządzania przedsiębiorstwem w celu właściwego wskazania czynników kształtujących jakość zarządzania oraz zakresu jej oceny.

Omawiane pojęcie zostanie zinterpretowane na podstawie przedstawionych już definicji zarządzania wg W. Mantury (por. pkt 1.1.2) oraz definicji jakości przedstawionej w normie PN-EN ISO 9000:2000 (por. pkt 2.1.1).

Jakość zarządzania przedsiębiorstwem to stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości systemu zarządzania spełnia wymagania. Stanowi ona ogół właściwości procesu podejmowania decyzji służących realizacji określonych celów przedsiębiorstwa i wiążących się jednocześnie z jego zdolnością do zaspokajania stwierdzonych i przewidywanych potrzeb. Inherentne właściwości interpretuje się jako zestaw cech, parametrów, charakterystyk opisujących system zarządzania w strukturze obszarów funkcjonalnych występujących w przedsiębiorstwie, wyrażonych poprzez mierniki ilościowe (liczbowe) oraz mierniki jakościowe (opisowe). Spełnianie wymagań to zaspokojenie stwierdzonych i przewidywanych potrzeb, które zostały ustalone, przyjęte zwyczajowo lub są obowiązkowe. Wiąże się to z wypełnieniem oczekiwań i potrzeb względem określonych osób oraz grup zainteresowanych funkcjonowaniem lub sukcesem przedsiębiorstwa. Tak zdefiniowana jakość zarządzania przedsiębiorstwem będzie rozpatrywana w dwóch wymiarach: funkcjonalnym i podmiotowym (rys. 2.2).



Rys. 2.2. Dwuwymiarowa interpretacja jakości zarządzania przedsiębiorstwem

Źródło: Opracowanie własne

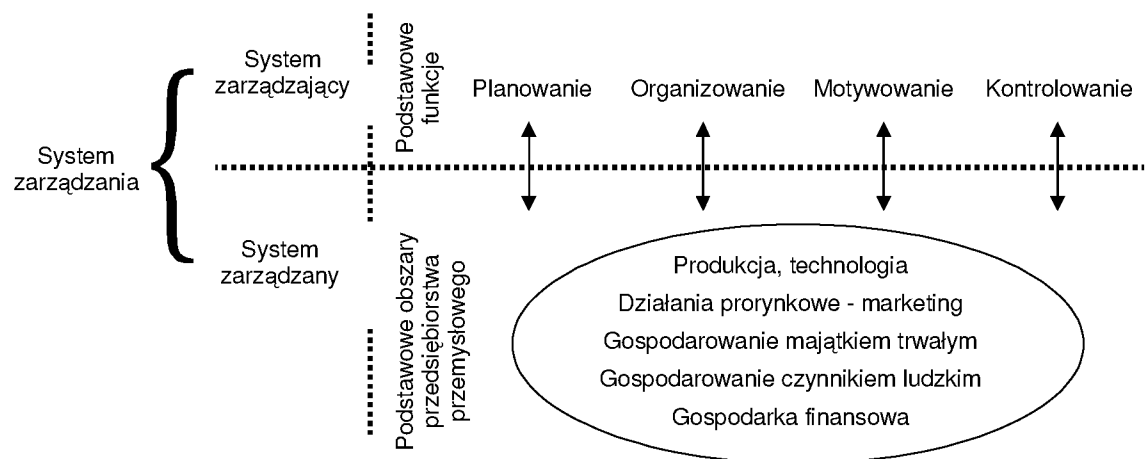
Ze względu na orientację funkcjonalną jakość zarządzania przedsiębiorstwem określana jest poprzez zestaw cech, parametrów i charakterystyk opisujących zarządzanie w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa. Wymiar funkcjonalny jakości zarządzania wynika z definicji zarządzania, określającej zarządzanie jako złożone działanie systemu zarządzającego skierowane na system zarządzany (por. pkt 1.1.2).

Ze względu na orientację podmiotową jakość zarządzania przedsiębiorstwem określana jest poprzez pryzmat spełnienia wymagań określonych osób i grup zainteresowanych funkcjonowaniem lub sukcesem przedsiębiorstwa.

2.2. Wymiary jakości zarządzania przedsiębiorstwem

2.2.1. Wymiar funkcjonalny jakości zarządzania przedsiębiorstwem w odniesieniu do łańcucha wartości

Zarządzanie jest złożonym działaniem systemu zarządzającego. Analizując wymiar funkcjonalny jakości zarządzania przedsiębiorstwem należy wziąć pod uwagę potrzebę wieloaspektowej oraz wielopoziomowej dekompozycji tego specyficznego działania złożonego (rys. 2.3).



Rys. 2.3. Dekompozycja systemu zarządzania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Hamrol, Mantura 2002, s. 71]

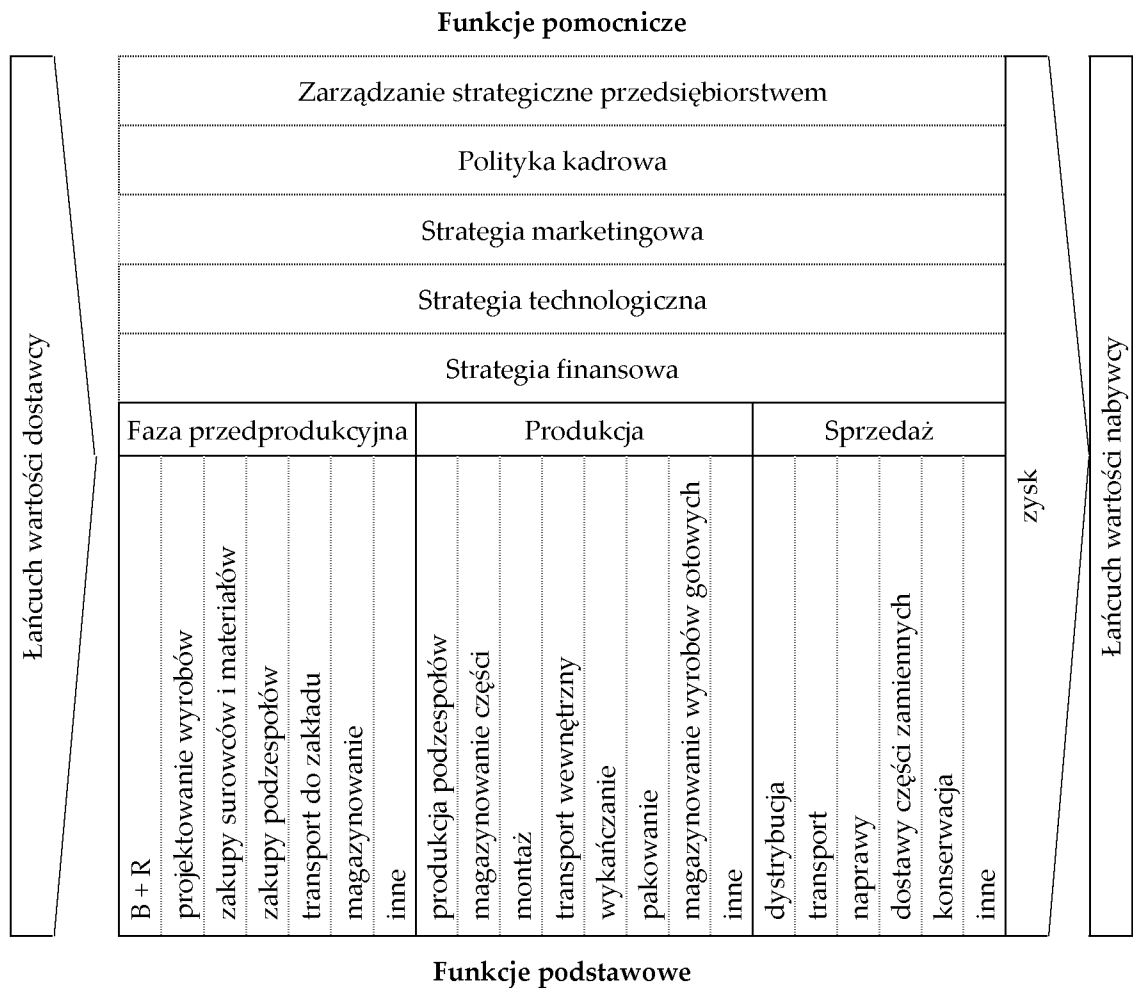
Rysunek 2.3 przedstawia dekompozycję systemu zarządzania opartą na dwóch następujących kryteriach:

1. funkcyjnym (zadaniowym, czynnościowym), odnoszącym się do podstawowych funkcji zarządzania;
2. zakresowym (obszarowym, obiektowym) uwzględniającym złożoność systemu zarządzanego; w wyniku tej operacji powstają różnorodne

ustrukturalizowane obszary zarządzania; całość zarządzania w organizacji zostaje podzielona na fragmenty odpowiadające poszczególnym wyróżnionym składnikom systemu zarządzanego.

W celu poszukiwania kompleksowych i uniwersalnych rozwiązań powinno się wziąć pod uwagę wszystkie obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym obszary funkcyjne i zakresowe. Wyróżnienie tych obszarów w sposób jednoznaczny jest dosyć złożone i rodzi wiele problemów, bowiem przedsiębiorstwa różnią się zakresem i rodzajem prowadzonej działalności oraz specyfiką funkcjonowania na rynku. Kierując się zasadą uniwersalności należałoby więc wyróżnić obszary, które są charakterystyczne dla większości przedsiębiorstw, są uwzględniane w planowaniu strategicznym i decydują o przyszłej efektywności przedsiębiorstwa. Można tu skorzystać z propozycji M. E. Portera odnoszącej się do łańcucha wartości [Porter 1985, s. 37 i nast.]. W ten sposób można uzyskać wymagana komplementarność i kompleksowość spojrzenia na sposób funkcjonowania oraz zarządzania przedsiębiorstwem jako całością i dokonywać identyfikacji głównych cech systemu zarządzania oraz projektować zmiany usprawniające ten system. Procesowe ujęcie przedsiębiorstwa jako układ „wejść” i „wyjść” prezentuje działalność przedsiębiorstwa w postaci funkcji podstawowych i pomocniczych. Takie podejście jest szeroko akceptowane zarówno przez praktyków, jak i teoretyków [Kay 1996, s. 37 i nast.], [Gierszewska, Romanowska 1997, s. 158], [Obłój, Trybuchowski 2000, s. 157 – 158], [Strategor 2001, s. 62 i nast.]. W obliczu wieloaspektowości zagadnień dotyczących różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa, analiza łańcucha wartości stanowi dobry punkt wyjścia do rozważań w tym względzie, również w zakresie jakości zarządzania przedsiębiorstwem.

W koncepcji łańcucha wartości zostały wyodrębnione przez M. E. Portera ogniwa gospodarcze, które pozwalają śledzić produkt od źródeł surowcowych (dostawcy) do ostatecznego użytkownika (klienta). Rysunek 2.4 przedstawia łańcuch wartości przedsiębiorstwa.



Rys. 2.4. Łańcuch wartości przedsiębiorstwa

Źródło: [Gierszewska, Romanowska 1997, s. 158]

W przedsiębiorstwie wyróżnia się trzy podstawowe funkcje: działalność przedprodukcyjną, produkcję i sprzedaż. W zależności od sektora i przedsiębiorstwa w tych trzech obszarach działalności mogą być wyodrębnione bardziej szczegółowe funkcje podstawowe, np. do działalności przedprodukcyjnej można zaliczyć funkcje: badanie i rozwój, projektowanie wyrobów, zakupy surowców i materiałów, zakupy podzespołów, magazynowanie i inne. W działalności produkcyjnej mogą być wyodrębnione następujące funkcje: produkcja podzespołów i części, magazynowanie podzespołów i części, montaż, transport wewnętrzny, wykańczanie wyrobów, pakowanie i magazynowanie wyrobów gotowych. W obszarze sprzedaży można wyodrębnić następujące, bardziej szczegółowe grupy funkcji: dystrybucja do

odbiorców, transport do odbiorców, naprawy, dostawy części zamiennych, konserwacja i inne np. podtrzymywanie kontaktów z użytkownikiem.

Zarządzanie strategiczne i strategie funkcjonalne (polityka kadrowa, strategia marketingowa, strategia technologiczna, strategia finansowa) spełniają funkcje pomocnicze w przedsiębiorstwie.

Analiza łańcucha wartości znajduje swoje zastosowanie do badania stanów przedsiębiorstwa, jej poszczególnych ogniw gospodarczych oraz czynników wewnętrznych i zewnętrznych wpływających na nie. Efektywność całego łańcucha wartości danego przedsiębiorstwa można poprawiać trzema sposobami przez: optymalizację poszczególnych podstawowych i pomocniczych funkcji przedsiębiorstwa, lepszą koordynację między funkcjami zarówno podstawowymi, jak i pomocniczymi oraz poprawę koordynacji zewnętrznej, czyli lepsze powiązanie z łańcuchami wartości swoich dostawców, nabywców i innych podmiotów [Gierszewska, Romanowska 1997, s. 161], [Strategor 2001, s. 64]. Analiza łańcucha wartości może być wykorzystana również jako narzędzie do „oceny operacyjnej działalności firmy” [Kay 1996, s. 37–38] przez pryzmat zainteresowanych nią podmiotów [Kay 1996, s. 249 – nast.]

Metoda analizy łańcucha wartości jest interesująca jako narzędzie badawcze, bowiem:

- pozwala badać zarówno zasoby, jak i umiejętności przedsiębiorstwa;
- pozwala na dowolny poziom szczegółowości – w miarę dekompozycji każdego ogniwa łańcucha na bardziej podstawowe elementy daje możliwość dotarcia z analizą do konkretnych obszarów badań;
- pozwala na profesjonalną analizę i użycie narzędzi analizy dostosowanych do obszaru badań (analiza finansowa, badanie procesów, analiza marketingowa) umożliwiając w konsekwencji syntezę wyników;
- skłania do szukania zmian usprawniających funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

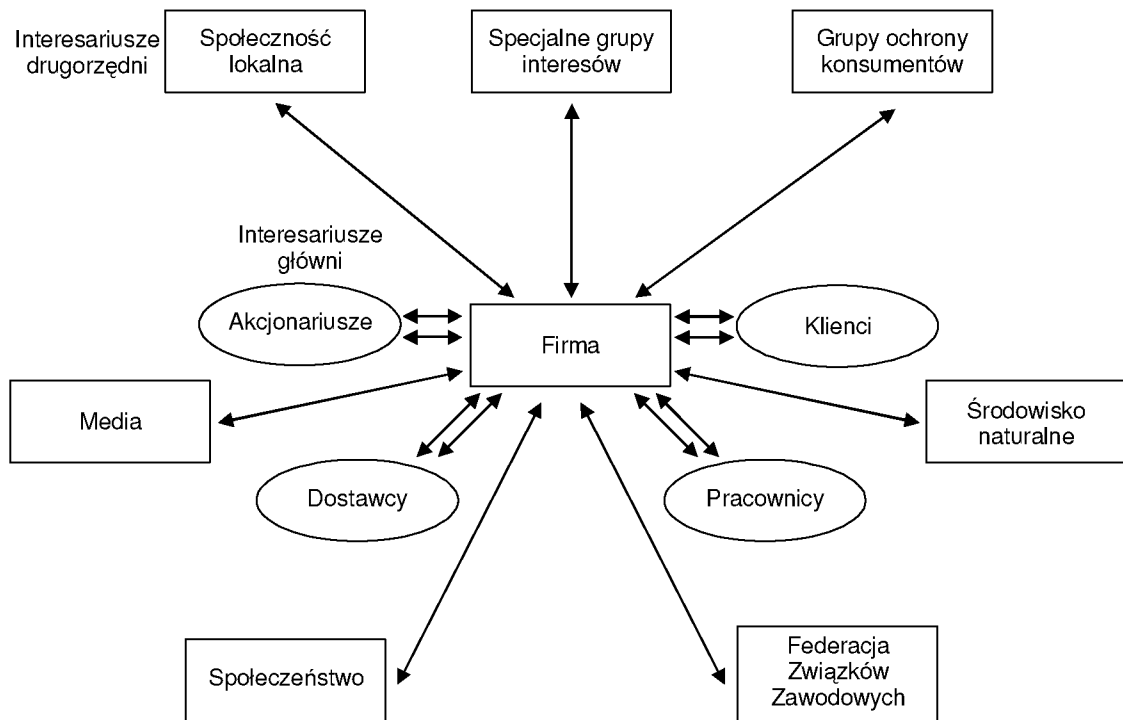
2.2.2. Wymiar podmiotowy jakości zarządzania przedsiębiorstwem w odniesieniu do koncepcji interesariuszy

Koncepcja interesariuszy (koncepcja grup interesów) opiera się na założeniu, że w otoczeniu przedsiębiorstwa zarówno wewnętrznym jak i zewnętrznym, wyłaniają się grupy podmiotów, względem których przedsiębiorstwo ponosi szczególną odpowiedzialność. Podstawowym celem każdego przedsiębiorstwa jest uwzględnienie interesów poszczególnych grup interesariuszy [Freeman 1984, s. 46], [Kieżun 1997, s. 119], [Griffin 1997, s. 127], [Sudoł 1999, s. 72], [Krzyżanowski 1999, s. 251], [Penc 2001, s. 102], [Haus 2003, s. 116], [Bielski 2004, s. 65]. Przydatne rozważania w tym względzie przedstawia R. E. Freeman w opracowanym w 1984 r. modelu interesariuszy. W książce „Strategic Management: A Stakeholder Approach” autor definiuje interesariuszy jako „dowolną grupę lub jednostkę, która może wpłynąć lub jest pod wpływem osiągniętych przez organizację celów” [1984, s. 46]. Dokonana przez R. E. Freemana klasyfikacja uwzględnia interesariuszy głównych i drugorzędnych (rys. 2.5).

Główni interesariusze to ci, którzy są bezpośrednio związani z rynkiem: klienci, dostawcy, pracownicy, akcjonariusze. Pomiędzy przedsiębiorstwem a głównymi interesariuszami istnieje bardzo duży stopień zależności, bez nich przedsiębiorstwo nie może ani przetrwać, ani rozwijać się. Dlatego wielu autorów postrzega przedsiębiorstwo jako system zależności pomiędzy interesariuszami, mającymi odrębne prawa, cele i oczekiwania wobec przedsiębiorstwa [Carrol 1993, s. 65], [Rybak 1999, s. 42]. Przetrwanie i sukces przedsiębiorstwa zależą więc od stopnia spełnienia oczekiwań głównych interesariuszy.

Interesariusze drugorzędni pełnią funkcje regulujące, są to np.: samorzady i administracja publiczna [Freeman 1984, s. 46]. Grupa ta jest szeroko definiowana, inni autorzy zaliczają do niej również społeczność lokalną, grupy ochrony konsumentów, media, grupy opinii publicznej i inne specjalne grupy interesów, a nawet środowisko naturalne [Carrol 1993, s. 65]. Interesariusze drugorzędni mają możliwość pośredniego

oddziaływania na przedsiębiorstwo i w ten sposób mogą zagrażać organizacji jako całości [Rybak 1999, s. 42].



Rys. 2.5. Interesariusze główni i drugorzędni

Źródło: [Carrol 1993, s. 65]

W polskiej literaturze przedmiotu wymieniane są różne grupy interesariuszy. Interesariusze wg M. Bielskiego to „indywidualni ludzie i grupy ludzi, wewnątrz i na zewnątrz organizacji, którzy są zainteresowani wynikami jej działania” [Bielski 2004, s. 65]. Powody tego zainteresowania mogą być różne, podobnie jak odmienne są punkty widzenia i interesy tych ludzi i grup. Przykłady grup interesariuszy oraz wyznaczniki ich interesów zostały zaprezentowane w tab. 2.4.

Jak wynika z zaprezentowanej treści oraz tab. 2.4 „przedsiębiorstwo jest nośnikiem różnych interesów” [Kreikebaum 1996, s. 203]. Interesy poszczególnych grup interesariuszy są odmienne i nierzadko sprzeczne. Każdy interesariusz będzie zatem inaczej oceniał przedsiębiorstwo, biorąc pod uwagę możliwość osiągnięcia korzyści będących realizacją jego interesów.

Tabela 2.4

Wyznaczniki interesów poszczególnych grup interesariuszy wg wybranych autorów

Autor: Interesariusz:	Kieżun [1997, s. 119]	Haus [2003, s. 116–117]	Bielski [2004, s. 65]
Właściciele	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rentowność przedsiębiorstwa ▪ sprawność zarządzania 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wzrost dywidendy ▪ wartość akcji ▪ uzyskanie znaczącej pozycji 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zwrot kapitału ▪ cena akcji
Zarząd		<ul style="list-style-type: none"> ▪ uzyskanie wysokiego wynagrodzenia ▪ poprawa sytuacji przedsiębiorstwa ▪ wzrost prestiżu ▪ wyróżnienia 	
Pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ jakość stosunków ▪ jakość życia w przedsiębiorstwie ▪ szkolenie pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wzrost wynagrodzenia ▪ awans 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wysokość zarobków ▪ satysfakcja z pracy ▪ mierniki pracy
Klienci	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ochrona konsumentów ▪ satysfakcja klientów 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ odpowiednia cena ▪ jakość produktu i obsługi ▪ dobre warunki płatności 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ jakość wyrobów i usług ▪ cena
Dostawcy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ jakość stosunków z dostawcami 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wysoka cena ▪ zwiększone dostawy ▪ trwałość dostaw ▪ spadek reklamacji ▪ dobre warunki płatności 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ warunki umów ▪ regulowanie zobowiązań
Kredytodawcy		<ul style="list-style-type: none"> ▪ wzrost obrotów z klientem ▪ terminowe spłaty 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ terminowe spłaty ▪ perspektywy rozwoju
Spoločności lokalne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ współdziałanie w procesie podnoszenia jakości życia ▪ zwiększanie zatrudnienia ▪ uczestnictwo w działalności samorządowej 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zwiększanie zatrudnienia ▪ zwiększanie dochodów miejscowej ludności ▪ uczestnictwo w inwestycjach infrastrukturalnych 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ miejsca pracy ▪ ochrona środowiska
Administracja państwowa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ przestrzeganie prawa ▪ respektowanie polityki i celów narodowych 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ podatki 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ podatki ▪ przestrzeganie prawa

Źródło: Opracowanie własne

Istotne jest, aby odnaleźć punkt równowagi interesów określonych grup otoczenia przedsiębiorstwa, wyrażający się optymalną relacją ich korzyści do ponoszonych przez nich kosztów. L. Krzyżanowski zauważa, że: „pełne uwzględnienie wszystkich (...) interesów w toku formułowania celów nie jest możliwe. Dlatego też

mówiąc o celach organizacji, mamy na myśli ustalenia, dotyczące przyszłych pożądaných jej stanów, które aprobowane są co najwyżej przez większość jej uczestników i przeważającą część otoczenia i które ze względu na zmiany w układzie sił, w miarę rozwoju sytuacji podlegają modyfikacjom” [Krzyżanowski 1999, s. 252]. Zasadne jest więc wyłonienie grupy dominującej (koalicji dominującej) [Bielski 2004, s. 67]. Chodzi o to, aby za cel główny uznać realizację interesów dominującej grupy, za cele uboczne albo warunki ograniczające natomiast uznać cele pozostałych interesariuszy.

Przedsiębiorstwo nie może więc realizować wszystkich interesów swoich interesariuszy, ale zawsze musi liczyć się w swojej działalności ze zainteresowanymi stronami i uwzględniać w jakimś stopniu ich oczekiwania [Urbanowska-Sojkin 1998, s.10], [Sudoł 1999, s. 72]. Stąd też mogą wynikać konflikty przy realizacji wielu celów [Skalik 2001, s. 183]. Problem zakresu i stopnia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa względem poszczególnych grup interesariuszy pozostaje nadal otwarty.

Zagadnienie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa i jej zakresu od dłuższego czasu przewija się przez literaturę przedmiotu i wzbudza liczne dyskusje [Carrol 1993, s. 35], [Kreikebaum 1996, s. 208 – nast.], [Sudoł 1999, s. 72], [Penc 2001, s. 102 – nast.], [Skalik 2001, s. 182 – 188], [Bielski 2004, s. 66], [Wołowicz 2004, s. 3 – 11]. Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa polega na budowaniu trwałych i przejrzystych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami. Jak twierdzi T. Wołowicz jest to nowy skuteczny sposób, pozwalający rozwijać się i maksymalizować zyski w warunkach globalnego rynku. Przedsiębiorstwu, które chce być społecznie odpowiedzialne, nie wystarczy zidentyfikowanie własnych interesariuszy oraz rozpoznanie ich potrzeb i oczekiwań. Powinno ono znać również charakter i zakres odpowiedzialności w odniesieniu do swoich interesariuszy. Pomocna w tym względzie jest piramida odpowiedzialności zaproponowana przez A. B. Carrola [1993, s. 35], w której wyróżnia się cztery stopnie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa: ekonomiczną (wymaganą przez społeczeństwo), prawną (wymaganą przez społeczeństwo), etyczną (oczekiwaną przez społeczeństwo) oraz filantropijną

(pożądaną przez społeczeństwo). Podstawę tej piramidy stanowi odpowiedzialność ekonomiczna, która wyraża obowiązek produkowania dóbr i usług potrzebnych społeczeństwu. Odpowiedzialność prawna nakłada obowiązek podporządkowania się prawu. Odpowiedzialność etyczna odzwierciedla się w przestrzeganiu norm etycznych i niewyrządzaniu szkód innym podmiotom. Wreszcie działalność filantropijna wymaga poświęcenia części środków finansowych i czasu pracowników na rzecz społeczeństwa [Carrol 1993, s. 39 – 49]. W polskiej literaturze przedmiotu zagadnienie to przedstawia m.in. S. Sudół [1999, s. 72]. Wyróżnia on:

- wewnętrzną odpowiedzialność społeczną; oznacza ona dbałość o interesy właścicieli i pracowników (np. w przypadku pracowników jest to odpowiednie wynagrodzenie, warunki pracy, stwarzanie pracownikom możliwości rozwoju i uzyskiwania satysfakcji);
- zewnętrzną odpowiedzialność społeczną; oznacza ona dbałość o dobre stosunki z kontrahentami (dostawcami, odbiorcami oraz przyczynianie się do rozwiązywania problemów społecznych w skali lokalnej i w skali kraju.

Przedsiębiorstwa samodzielnie decydują o tym, w jakim stopniu i zakresie zaangażują się i wezmą na siebie odpowiedzialność w stosunku do swoich interesariuszy [Rybak 1999, s. 44], [Wołowicz 2004, s. 8]. Wśród wielu zaleceń zasada odpowiedzialności społecznej wskazuje na potrzebę:

- przestrzegania praw pracowniczych,
- zapewniania przejrzystych procedur zarządzania i reguł postępowania wobec interesariuszy,
- zapewnienia bezpieczeństwa finansowego pracownikom i właścicielom,
- doskonalenia metod zarządzania [Skalik 2001, s. 185 – 186].

Zasada odpowiedzialności społecznej znajduje wyraz w międzynarodowych normach ISO 9004:2000 Quality Management Systems – Guidelines for Performance Improvements (PN-EN ISO 9004:2000 System zarządzania jakością – Wytyczne

doskonalenia funkcjonowania). Ujmuje bowiem aspekty wymagań stawianych przez teorię społecznej odpowiedzialności oraz związanej z nią koncepcją interesariuszy.

Ciągłe doskonalenie systemu zarządzania przedsiębiorstwem zgodnie z wymaganiami normy ISO serii 9000 zmierza nie tylko do osiągnięcia zadowolenia klientów, lecz także zaspokajania bieżących i przyszłych potrzeb oraz oczekiwań innych zainteresowanych grup, do których zaliczyć należy: właścicieli / inwestorów, pracowników, dostawców, partnerów oraz społeczeństwo. Przedsiębiorstwo zgodnie z nowymi wytycznymi powinno:

- spełniać oczekiwania pracowników poprzez wyrażanie uznania, stwarzanie warunków zadowolenia z pracy, przekazywanie kompetencji, podnoszenia poziomu wiedzy;
- umieć sprostać oczekiwaniom obecnych właścicieli i potencjalnych inwestorów;
- budować partnerskie relacje z dostawcami, kontrahentami i dystrybutorami poprzez określanie wspólnej strategii, wymianę informacji w celu tworzenia wartości dla zainteresowanych stron;
- wykazywać swoją odpowiedzialność wobec społeczeństwa w zakresie zdrowia i bezpieczeństwa, oceniać swój wpływ na środowisko (z uwzględnieniem oszczędności zasobów i energii).

Norma ISO 9004:2000 wyraźnie wskazuje na konieczność utrzymywania pozytywnych relacji przedsiębiorstwa z grupami interesariuszy. Propagowana w normie ISO 9004: 2000 idea współpracy zmierza do budowania pomiędzy organizacją a zainteresowanymi stronami relacji partnerskich, które powinny być tworzone zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz. Na zewnątrz organizacji są one tworzone pomiędzy przedsiębiorstwem a uczestnikami rynku, tj. dostawcami, klientami, instytucjami finansowymi, kooperantami, organizacjami społecznymi i innymi [Urbaniak 2004, s. 167]. Współpraca ta może przybierać różne formy. Wewnątrz przedsiębiorstwa więzi partnerskie są tworzone pomiędzy jego pracownikami. Wiele badań wskazuje, że partnerskie traktowanie pracowników jest istotnym składnikiem przyczyniającym się do maksymalizowania długoterminowej wartości przedsiębiorstwa [Sudoł 1999, s. 68], [Wołowicz 2004, s. 9].

W polskiej literaturze przedmiotu wielu autorów rozpatruje zagadnienie grup interesariuszy w aspekcie sukcesu przedsiębiorstwa, najczęściej odnoszą go do trzech wymiarów: zadowolenia klienta, zadowolenia pracowników i zadowolenia właściciela [Pabian 1996, s. 18 – 19], [Durlik 2002, s. 59], [Grajewski 2003, s. 127 – 131]. A. Pabian oraz I. Durlik uznają, że sukces przedsiębiorstwa można osiągnąć przez rozsądne zrównoważenie interesów trzech grup: klientów, pracowników i właścicieli. P. Grajewski wysuwa tezę, że przedsiębiorstwo samo z siebie nie jest wartością dla otoczenia, w którym funkcjonuje. Przedsiębiorstwo wg autora powinno być „formą aktywnej przedsiębiorczości, która ma przynosić satysfakcjonującą wartość:

- właścicielom / inwestorom – przychód z zainwestowanego kapitału,
- klientom – możliwość zaspokojenia potrzeb,
- menedżerom i pracownikom – środki do życia i warunki do kształcenia i rozwoju kwalifikacji” [Grajewski 2003, s. 127 – 131].

Na podstawie badań literatury krajowej i anglojęzycznej zasadne jest dołączenie do wymienionych interesariuszy grupy dostawców. Wielu naukowców w swoich publikacjach (np.: [Freeman 1984, s.46], [Waddock, Graves 1997, s. 1], [Rummel, Brache 2000, s. 61], [Kay 1996, s. 249]) podkreśla konieczność postrzegania przedsiębiorstwa z perspektywy czterech grup interesariuszy, tj.: właścicieli, pracowników, dostawców i klientów.

Uwzględnienie wszystkich grup interesariuszy w kontekście jakości zarządzania przedsiębiorstwem jest jak najbardziej uzasadnione merytorycznie, jednak rozwiązanie takie wydaje się być niezwykle trudne. Należy więc przyjąć, że przedsiębiorstwo powinno realizować cele sformułowane przez dominującą grupę, uwzględniając równocześnie oczekiwania innych interesariuszy w stopniu niekolidującym z celami przedsiębiorstwa. Zdaniem autorki jakość zarządzania przedsiębiorstwem powinna być rozpatrywana w czterech kategoriach i obejmować głównych interesariuszy, tj.: właścicieli³⁵, pracowników, dostawców oraz klientów.

³⁵ Właściciele przedsiębiorstwa to właściciele kapitału; w zależności od formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstwa są nimi udziałowcy lub akcjonariusze.

2.3. Czynniki kształtujące jakość zarządzania przedsiębiorstwem

2.3.1. Ogólne determinanty jakości zarządzania przedsiębiorstwem

A. Sajkiewicz za główne determinanty jakości zarządzania uznaje nowoczesne metody zarządzania, które „pod warunkiem ich kompetentnego wdrażania stanowią ważną determinantę jakości zarządzania” [1999, s. 50]. Do tych metod autorka zalicza:

- Zarządzanie przez wspólne wartości, cele i wyniki, które opiera się na założeniu, że wspólne dla załogi wartości i cele są podstawowym wyznacznikiem stylu zarządzania przedsiębiorstwem. Koncentracja działań na klientach jest nadrzędną wartością przedsiębiorstwa a wspólnym celem obsługa klienta.
- Zarządzanie zmianami w zasobach pracy, które koncentruje się na stwarzaniu warunków niezbędnych dla głębszych zmian w organizacji. Jednym z ważniejszy kierunków rozwoju jakości jest system szkoleniowy zharmonizowany z przekształceniami procesów operacyjnych.
- Innowacyjne metody zarządzania oparte na innowacjach, które są zasadniczym czynnikiem zdobywania przewagi konkurencyjnej.
- Reinżynieria (BPR)³⁶ w zarządzaniu przedsiębiorstwem, która definiowana jest jako przemysłowe od podstaw i radykalne przeprojektowanie

³⁶ Metoda opracowana przez M. Hammera i J. Champy'ego w 1989 roku, w polskiej literaturze przedmiotu określana również jako reengineering lub Business Process Reengineering (BPR).

procesów w przedsiębiorstwie, prowadzące do dramatycznej poprawy takich parametrów jak koszty, jakość, terminowość i obsługa klientów.

- Wirtualne zarządzanie organizacją, które opiera się na najnowszych osiągnięciach naukowych i technologicznych [Sajkiewicz 1999, s. 52–77].

Problem jakości zarządzania rozpatrywany w kontekście tylko niektórych, wybranych przez A. Sajkiewicz współczesnych metod zarządzania nie jest ujęciem wyczerpującym. Autorka pomija inne proponowane przez literaturę przedmiotu metody i instrumenty zarządzania wykorzystywane przez przedsiębiorstwa, np. TQM, benchmarking, controlling, zarządzanie wiedzą. Do niektórych z nich nawiązuje w sposób powierzchowny, nie uwzględniając ich głównych założeń i aspektów, które mogłyby być czynnikami wpływającymi na jakość zarządzania. Ponadto metody BPR i wirtualnego zarządzania wzbudzają pewne wątpliwości. W świetle badań empirycznych metoda BPR została zakwestionowana ze względu na instrumentalne traktowanie pracowników przez przedsiębiorstwa usiłujące wdrożyć tę metodę. Wirtualna organizacja natomiast, jak twierdzi sama autorka „nie mieści się w tradycyjnym wyobrażeniu przedsiębiorstwa” [Sajkiewicz 1999, s. 77]. Wirtualne zarządzanie przedsiębiorstwem stanowi więc osobny złożony problem badawczy.

Niemniej A. Sajkiewicz w swoich rozważaniach na temat jakości zarządzania, w kontekście wybranych metod zarządzania, wnosi wiele trafnych spostrzeżeń i wniosków, które zostaną uwzględnione w niniejszej pracy.

Oprócz wymienionych przez A. Sajkiewicz czynników kształtujących jakość zarządzania, należałoby zwrócić uwagę na aspekt otoczenia przedsiębiorstwa, które to tworzy kontekst podejmowania wszelkich decyzji w przedsiębiorstwie. „Przedsiębiorstwo, aby uniknąć wszelkich zagrożeń w swoim rozwoju, a jednocześnie aktywnie wykorzystywać możliwości, które stwarza otoczenie i potencjał przedsiębiorstwa, musi być właściwie zarządzane” [Urbanowska-Sojkin 1998, s. 43]. W istocie zarządzanie powinno opierać się na kompleksowej analizie SWOT, umożliwiającej identyfikację szans rozwojowych, unikanie zagrożeń i ograniczeń działalności przedsiębiorstwa oraz wykorzystywanie jego atutów i ograniczanie słabości

[Urbanowska-Sojkin 1998, s. 46 – 48], [Bieniok, Ingram, Marek 1999, s. 26 i nast.], [Lisiecki 2003, s. 12]. Analiza ta powinna określać warunki funkcjonowania przedsiębiorstw oraz zmiany, jakie zaszły bądź będą miały miejsce w przyszłości. Chodzi bowiem o to, aby zidentyfikować te czynniki, które mogą implikować zmiany w sposobie zarządzania. Do głównych cech, które wyznaczają charakter współczesnego otoczenia przedsiębiorstwa należą:

- Zmiany w gospodarce światowej związane z procesami globalizacji, które spowodowały zacieranie granic pomiędzy poszczególnymi rynkami lokalnymi i międzynarodowymi. Pociągnęło to za sobą konieczność uwzględniania w analizach bardziej zmiennego, coraz szerszego oraz złożonego otoczenia.
- Znaczne zaostrzenie konkurencji, które wynika z procesów umiędzynarodowienia. Otwarcie granic umożliwiło wejście silnych zagranicznych podmiotów, zwłaszcza transnarodowych korporacji na nowe rynki.
- Dynamiczny rozwój technologii, który wpływa nie tylko na wzrost możliwości produkcyjnych przedsiębiorstw ale też na zmianę postrzegania czynników produkcji. Za najważniejsze czynniki rozwoju uznaje się informację i wiedzę, co pociąga za sobą zmiany w postrzeganiu i zarządzaniu zasobami ludzkimi. Ludzie w przedsiębiorstwie spełniają nowe role: pozyskują, analizują i przetwarzają zebrane informacje³⁷ oraz kreują nową wiedzę w przedsiębiorstwie. Ponadto posiadanie określonych rozwiązań technologicznych stało się nieodzownym elementem budowania przewagi konkurencyjnej.

³⁷ „Informacja i jej nośniki stają się najważniejszym narzędziem zarządzania (...). Jak wynika z badań University of Texas przeprowadzonych w 1994 r. 50% firm, które w wyniku klęski żywiołowej, pożaru lub kradzieży straciły wszystkie swoje dane, upadła natychmiast, a 90% po 2 latach” [Płoszaj 2000, s. 29]. Dlatego przedsiębiorstwa skupiają się na systemach zbierania, przetwarzania i archiwizowania informacji, w których kluczową rolę pełni odpowiednio zaprojektowana redundantność informacji i odporność na awarie.

- Wzrost ogólnego poziomu życia, który implikuje wzrost możliwości konsumpcyjnych, przy czym przewaga podaży nad popytem spowodowały ciągle rosnące i zmieniające się oczekiwania klientów. Są oni świadomi swoich praw i przywilejów, domagają się produktów lub usług ściśle dostosowanych do ich indywidualnych wymagań. Ogromna różnorodność dostępnych produktów powoduje częste zmiany w zachowaniach klientów. Stąd utrzymanie lojalności klienta staje się prawdziwym wyzwaniem dla przedsiębiorstwa.
- Rozproszenie własności przedsiębiorstwa pomiędzy wielu akcjonariuszy bądź udziałowców, co zwiększyło presję na szybkie uzyskiwanie konkretnych korzyści finansowych przy jednoczesnych naciskach na ciągły wzrost i rozwój firmy [Olszewska 2003, s. 21].

Scharakteryzowane ogólne trendy całkowicie zmieniły obraz współczesnego otoczenia przedsiębiorstwa. Powstaje więc pytanie o cechy i umiejętności, jakie powinno posiadać współczesne przedsiębiorstwo, aby móc konkurować w opisanych warunkach.

2.3.2. Czynniki kształtujące jakość zarządzania przedsiębiorstwem w wymiarze funkcjonalnym

Czynniki bezpośrednio wpływające na jakość zarządzania związane są z wymiarem funkcjonalnym i odnoszą się do różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa. Jednoznaczne ich określenie jest trudne, można natomiast zaprezentować te czynniki, które nabierają szczególnego znaczenia w obliczu zmian zachodzących w zarządzaniu współczesnymi przedsiębiorstwami. Na podstawie badań literaturowych oraz zaprezentowanych w pracy treści z zakresu zarządzania do podstawowych elementów, które przede wszystkim warunkują przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa w długim okresie czasu, można zaliczyć: strategię, decentralizację, wiedzę, zasoby ludzkie oraz innowacje (rys. 2.6).



Rys. 2.6. Podstawowe elementy warunkujące jakość zarządzania przedsiębiorstwem w wymiarze funkcjonalnym

Źródło: Opracowanie własne

Celem podstawowym każdego przedsiębiorstwa jest przetrwanie i rozwój [Hamrol 1992, s. 12], [Sudoł 1999, s. 71], [Moszkowicz 2000, s. 59], [Chodyński 2002, s. 16 – 19], [Bielski 2004, s. 59]. Owe przetrwanie i rozwój z jednej strony jest determinowane jego zdolnością do zaspokajania potrzeb społecznych, co znajduje swój wyraz w akceptacji ze strony interesariuszy [Chodyński 2002, s. 17]. Z drugiej strony przedsiębiorstwo musi podejmować pewne działania w zakresie określonego systemu zarządzania, które warunkują rozwój organizacji jako całości.

Strategia jest punktem, od którego rozpoczyna się cały proces zarządzania przedsiębiorstwem. Opracowując ją zakłada się, że przedsiębiorstwo musi przede wszystkim wykazywać zdolność do elastycznych zachowań na rynku. I nie chodzi tu tylko o samo dostosowywanie się przedsiębiorstwa do sygnałów płynących z otoczenia. Obecnie zgodnie z założeniami koncepcji organizacji uczących się przedsiębiorstwo musi podejmować wysiłki na rzecz kreowania przyszłości [Drucker 2000, s. 95]. Ważne jest, aby w zarządzaniu przyjąć podejście bardziej ewolucyjne: „od zarządzania zorientowanego na strategię przedsiębiorstwa »zdeteterminowanego planem« do zarządzania zorientowanego na »ewolucyjną« strategię przedsiębiorstwa, powstającą jako rezultat poznawania, a następnie kreowania wzajemnego

współistnienia przedsiębiorstwa z otoczeniem” [Moszkowicz 2000, s. 53]. Istotnym punktem odniesienia jest więc traktowanie przedsiębiorstwa jako systemu wraz z jego relacjami z otoczeniem.

Strategia przedsiębiorstwa jest realizowana w określonej strukturze organizacyjnej. Elastyczne struktury organizacyjne powinny umożliwiać szybkie dostosowanie się przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia. Obecnie zyskują przewagę organizacje spłaszczone, zorganizowane procesowo (por. pkt 1.3.3), słabo sformalizowane i łatwo adaptujące się do zmian [Sajkiewicz 1999, s. 95]. Struktura organizacyjna powinna sprzyjać zarządzaniu partycypacyjnemu opartemu na współpracy i decentralizacji w przekroju całego przedsiębiorstwa. Działania decentralizacyjne w przedsiębiorstwie dotyczyć powinny przede wszystkim wymiarów: informacyjnego i decyzyjnego. T. Peters uznaje decentralizację procesów informacyjnych i decyzyjnych – w których pracownicy pozostają w bezpośrednim kontakcie z klientami – za kluczowe elementy dla nowego porządku organizacyjnego. Porządek ten ma zapewnić szybsze przetwarzanie większej ilości informacji, ułatwiając odkrywanie zmiennych gustów i preferencji oraz reagowaniu na „słabe sygnały” [Peters 1987, s. 17]. „Decentralizacja wpływa na skrócenie kanałów informacyjnych, natomiast zarządzanie partycypacyjne – na wzrost sprawności przetwarzania informacji (w tym również informacji jakościowych) oraz wzrost sprawności pracy twórczej” [Moszkowicz 2000, s. 92].

Wiedza ma szczególne znaczenie dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. Organizacje osiągają sukces wtedy, gdy konsekwentnie tworzą nową wiedzę, rozpowszechniają ją i szybko przekształcają w nowe technologie, produkty lub usługi (por. pkt 1.3.4). W tym procesie kluczową rolę odgrywa człowiek i jego potencjał intelektualny. T. Peters twierdzi, że przedsiębiorstwa będą stawać się „firmami usług profesjonalnych, w których najważniejszym zasobem będzie wiedza pracowników” [Peters 1993, s. 11]. Dlatego większość z nich coraz bardziej będzie dążyć do stwarzania warunków zapewniających wszechstronny rozwój swoich pracowników [Morawski 2004, s. 11]. „Zarządzanie musi dawać organizacji i każdemu z jej członków możliwość wzrostu i rozwoju, w miarę tego jak zmieniają się potrzeby i możliwości. Każde

przedsiębiorstwo jest uczącą się i nauczającą instytucją. Szkolenie i rozwój musi dotyczyć wszystkich” [Drucker 2002, s. 27]. Sposobem na rozpowszechnianie wiedzy jest m.in. zespołowe uczenie się. Procesy uczenia się i kreowania wiedzy są uwarunkowane przede wszystkim odpowiednio ukształtowaną kulturą organizacyjną, u której podstaw tkwią wartości uznawane przez pracowników (por. pkt 1.3.5).

Żadne zmian organizacyjne nie są możliwe do przeprowadzenia w przedsiębiorstwie bez zaangażowania i odpowiednich umiejętności pracowników. Teorie A. Masłowa, D. McGregora i F. Herzberga odnoszące się do motywowania (por. pkt 1.2.3) stanowią podstawę rozwoju koncepcji „człowieka samorealizującego się”. Każde przedsiębiorstwo tworzą ludzie, których wiedza i umiejętności są coraz większe, dążą oni do zaspakajania potrzeby samorealizacji w coraz większym stopniu. Przesłanki te spowodowały charakterystyczną zmianę w sposobie podejścia do ich motywowania. Nastąpiło przejście od koncepcji tradycyjnych do koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi – Human Resources Management (HRM). W przedsiębiorstwie HRM ukie-
runkowane jest na osiągnięcie wyznaczonych celów poprzez:

- kształtowanie określonych indywidualnych postaw i zbiorowych zachowań pracowników;
- spajanie i integrowanie zasad polityki prowadzonej wobec zasobów ludzkich z planami rozwoju przedsiębiorstwa oraz umacnianie odpowiedniej kultury organizacyjnej;
- optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich w procesie pracy;
- stwarzanie takich warunków pracy, które będą sprzyjać pobudzaniu kreatywności;
- utrzymanie wysokiego poziomu sprawności zawodowej i psychofizycznej pracowników w długim okresie czasu [Mikuła 2000, s. 16].

Innowacyjność w przedsiębiorstwie – rozumiana jako „umiejętność generowania nowych wartości” [Zymonik 2003, s. 15] – wynika przede wszystkim z odpowiednich działań w zakresie zarządzania. Szczególnie cenne innowacje powstają w przedsiębiorstwie w oparciu o wiedzę i doświadczenie pracowników, unikalne zasoby materialne i niematerialne oraz rozwiązania organizacyjne zapewniające pełne

zaangażowanie pracowników w procesy, które sprzyjają i pobudzają innowacyjność. Innowacje są zasadniczym czynnikiem zdobywania przewagi konkurencyjnej. Aby ta przewaga była trwała w długim okresie czasu wdrażane innowacje powinny być niemożliwe lub trudne do naśladowania bądź zastąpienia przez konkurentów. Jak twierdzi J. Kay najskuteczniejszym sposobem jest na ogół połączenie innowacji z inną wyróżniającą zdolnością przedsiębiorstwa [Kay 1996, s. 150]. Zarządzanie w przedsiębiorstwie musi więc być ukierunkowane przede wszystkim na innowacyjność bardzo szeroko rozumianą, odnoszącą się do różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa.

2.3.3. Czynniki kształtujące jakość zarządzania przedsiębiorstwem w wymiarze podmiotowym

Czynniki bezpośrednio wpływające na jakość zarządzania związane są również z wymiarem podmiotowym. W tej grupie znajdują się czynniki warunkujące określony stopień zaspokojenia potrzeb i oczekiwań głównych interesariuszy. Jakość zarządzania (JZ) jest rozpatrywana jako funkcja zaspokajania potrzeb na czterech płaszczyznach, odnoszących się do właścicieli, pracowników, dostawców i klientów.

$$JZ = f \{ P_W, P_P, P_D, P_K \}$$

gdzie:

P_W – płaszczyzna potrzeb właścicieli;

P_P – płaszczyzna potrzeb pracowników;

P_D – płaszczyzna potrzeb dostawców;

P_K – płaszczyzna potrzeb klientów.

Pierwszą płaszczyznę stanowią właściciele kapitału (dawcy kapitału własnego³⁸), którzy oczekują pomnożenia wartości zaangażowanego kapitału w drodze

³⁸ W otoczeniu przedsiębiorstwa występują również dawcy kapitału obcego, których celem jest maksymalizowanie korzyści krótkoterminowych, zalicza się tu przede wszystkim banki i inne instytucje finansowe. Dawcy kapitału obcego oczekują uzyskania założonej stopy zwrotu z kapitału, terminowych płatności, uzgodnionych odsetek i rat spłaty pożyczek.

długofalowego rozwoju organizacji, tj. takiego kształtowania struktury kapitału, które zapewniłoby atrakcyjność inwestowania, regularne wypłaty dywidend i wzrost wartości akcji [Zabłocka-Kluczka 2002, s. 84]. Wielu autorów, m.in. T. Coppeland [1994, s. 8–nast.], Ch. Handy [1996, s.131], S. Sudoł [1999, s. 72], H. Steinman, G. Schreyögg [2001, s. 52–nast.] opowiada się za tym, że maksymalizacja zysku dla dobra właścicieli nie może już być jedynym, a nawet głównym celem przedsiębiorstwa³⁹. Zwracają uwagę, że spełnianie powinności społecznych w stosunku do innych stron zainteresowanych jest możliwe tylko wówczas, gdy egzystencja przedsiębiorstwa jest długoterminowo zabezpieczona, dlatego zysk nie jest celem ostateczny, ale koniecznym warunkiem spełniania przez przedsiębiorstwo jego społecznej odpowiedzialności. „Zysk jest środkiem do innych celów” [Handy 1996, s.132]. W związku z tym H. Steinman i G. Schreyögg postulują potrzebę reorientacji przedsiębiorstw z nastawienia na wynik – na nastawienie na porozumienie. Określają, że wolna gospodarka rynkowa przekształca się w „społeczną gospodarkę rynkową” [Steinman, Schreyögg 2001, s. 60].

Drugą płaszczyznę stanowią pracownicy, dla których pozytywne efekty zarządzania wiążą się przede wszystkim ze stabilnością i/lub wzrostem poziomu wynagrodzeń. Grupa ta jest bardzo zróżnicowana, poszczególni pracownicy kierują się różnymi potrzebami, w tym celu świadczą pracę, za którą uzyskują nie tylko środki do utrzymania, ale możliwość zaspokojenia potrzeb: bezpieczeństwa, uznania społecznego, możliwości awansowania, samorozwoju. W ich interesie jest zatem, aby przedsiębiorstwo uzyskiwało korzystne efekty ekonomiczne, a także dążyło do wzrostu pozycji konkurencyjnej na rynku, zapewniającej rozwój w długim okresie czasu.

Grupa ta nie jest rozpatrywana w kategorii potrzeb ponieważ jej partykularne interesy są z definicji zaspokajane w pełnym zakresie.

³⁹ W teorii organizacji i zarządzania wciąż toczy się dyskusja nad nadrzędnym celem przedsiębiorstwa, przy czym obecne są dwie podstawowe koncepcje [Coppeland 1994, s. 8–30]. Według pierwszej z koncepcji nadrzędny cel przedsiębiorstwa może być zdefiniowany jako maksymalizacja majątku właścicieli. Druga koncepcja zakłada, że przedsiębiorstwo służy nie tylko właścicielom, ale także innym grupom interesu (koncepcja zaprezentowana w pkt 2.2.2). Obie koncepcje są mocno antagonistyczne, lecz coraz więcej przesłanek wskazuje, że ocena działania przedsiębiorstwa poprzez pryzmat jego wartości (mierzonej ceną akcji) jest niewystarczająca.

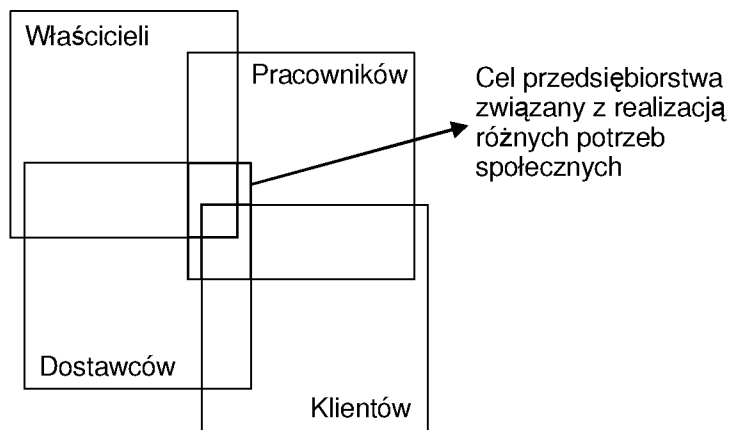
Szczególną rolę odgrywają pracownicy stanowiący kadre zarządzającą. Z uwagi na zajmowaną w organizacji pozycję realizacja ich indywidualnych celów w dużym stopniu związana jest z długofalowym rozwojem samego przedsiębiorstwa.

Trzecią płaszczyznę stanowią dostawcy, dla których pozytywne, partnerskie relacje z przedsiębiorstwem będą stanowiły źródło potencjalnych korzyści. Przy takim podejściu relacje z dostawcami zapewniają sprzyjające dla obu stron warunki współpracy (np. wspólna strategia, wymiana wiedzy, wspólne ponoszenie ryzyka i udział w zyskach). Dostawcy są zainteresowani posiadaniem wiarygodnego, wypłacalnego źródła zbytu wyrobów i usług.

Czwartą płaszczyznę stanowią klienci przedsiębiorstwa, przy czym dla klientów istotny jest odpowiedni poziom jakości, dostępności i użyteczności oferowanych wyrobów i usług. Sukces przedsiębiorstwa zależy od zrozumienia i spełnienia aktualnych i przyszłych potrzeb oraz oczekiwań klientów, w tym użytkowników końcowych. Grupa ta jest bardzo niejednorodna, zalicza się tu zarówno ogromne organizacje gospodarcze, powiązane z danym przedsiębiorstwem, jak i indywidualnych klientów. Niezależnie jednak od tego wszyscy oni oczekują zaspokojenia subiektywnie odczuwanych potrzeb w stopniu bardziej satysfakcjonującym niż u przedsiębiorstw konkurencyjnych. W tym celu należy analizować oczekiwania klientów w odniesieniu do oferty konkurentów.

W celu zrozumienia i spełnienia potrzeb oraz oczekiwań właścicieli, pracowników, dostawców i klientów na poszczególnych płaszczyznach P_W , P_P , P_D , P_K należy: zidentyfikować te potrzeby, przekształcać je na wymagania, poinformować o tych wymaganiach całe przedsiębiorstwo, ustalić sposób ich zaspokojenia oraz metodę oceny stopnia ich spełnienia.

Płaszczyzny potrzeb:



Rys. 2.7. Cel przedsiębiorstwa w aspekcie zaspokajania potrzeb właścicieli, pracowników, dostawców i klientów

Źródło: Opracowanie własne

Przedsiębiorstwo musi umiejętnie zestrajać interesy poszczególnych grup z własnymi celami [Penc 2001, s. 109], [Bielski 2004, s. 67]. System celów przedsiębiorstwa jest prawie zawsze kompromisem, przy czym żadna ze stron nie urzeczywistnia w pełni swoich interesów. W tym kontekście cel przedsiębiorstwa jest wypadkową celów różnych stron związanych z zaspokojeniem potrzeb w wyszczególnionych grupach interesariuszy (rys. 2.7). Można przytoczyć tezę R. M. Cyerta i J. G. Marcha, że „organizacje nie mają celów, posiadają je tylko ludzie” [Sudoł 1999, s. 78]. Dlatego ważna dla przedsiębiorstwa jest odpowiedzialność, jaką przyjmuje na siebie najwyższe kierownictwo oraz sposób w jaki dokonuje ono pomiaru funkcjonowania przedsiębiorstwa przez pryzmat potrzeb i wymagań właścicieli, pracowników, dostawców i klientów.

3. Teoretyczno-metodyczne aspekty oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem

3.1. Istota oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem

3.1.1. Pojęcie oceny

Słownik Języka Polskiego pojęcie „ocena” definiuje w aspekcie jakościowym i czynnościowym. Pojęcie „ocena” w języku potocznym oznacza „określenie materialnej wartości czegoś, oszacowanie, otaksowanie, wycenę”. W ujęciu jakościowym przez ocenę rozumie się „wyrażony w formie pisemnej lub ustnej sąd o wartości czegoś”. W ujęciu czynnościowym przez ocenianie rozumie się „wydawanie opinii o kimś lub czymś” lub/i „określenie wartości materialnej czegoś, wielkość, liczbę, rozmiary czegoś” [Słownik Języka Polskiego 1978, s. 387]. L. Krzyżanowski stwierdza, że „ocena to sąd wartościujący, jest to wszelka wypowiedź wyrażająca dodatnie lub ujemne ustosunkowanie się podmiotu oceniającego do przedmiotu oceny” [Krzyżanowski 1999, s. 204]. Podmiotami oceniającymi są jednostki lub zbiorowości ludzkie, przedmiotami oceny natomiast mogą być zarówno realne, jak i konceptualne składniki rzeczywistości, czyli - obok rzeczy - oceniane mogą być procesy, zdarzenia, zjawiska, stosunki i oddziaływania zachodzące między poszczególnymi elementami, a także wytwory intelektu, np. symbole, ideały, itp.

Istotę oceny działalności gospodarczej należy wyprowadzić z definicji przedsiębiorstwa, które jest powołane do realizacji zadań gospodarczych dla osiągnięcia określonych celów. Realizacja tych celów musi być oceniana. „Ocenę działalności przedsiębiorstwa można zatem zdefiniować jako ustalenie stopnia spełniania przez nie celów działania przy uwzględnieniu warunków, w jakich przebiega proces ich realizacji” [Lichtarski 1995, s. 166]. Prowadzenie działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwo podlega więc ocenie. W związku z tym występuje potrzeba ciągłego śledzenia, analizowania i kontrolowania stopnia realizacji celu. Możliwe jest to dzięki dostarczaniu wielu informacji pochodzących zarówno z przedsiębiorstwa, jak i również z jego otoczenia.

Ponieważ każdej działalności gospodarczej przyświeca co najmniej jeden cel, może ona być oceniana co najmniej według jednego kryterium. Najczęściej jednak celów działalności gospodarczej jest wiele, a przy tym pozostają one względem siebie w określonych relacjach. Stąd każdy proces w przedsiębiorstwie, powinien być oceniany z punktu widzenia realizacji jego celów, a więc według różnych kryteriów, funkcji, cech, parametrów, itd. Oceny te mogą dotyczyć zarówno strony ilościowej, jak i jakościowej. Jednym z takich procesów może być zarządzanie przedsiębiorstwem. Chociaż jest ono bardzo trudne do zdefiniowania, a jeszcze trudniejsze do oceny, to jednak dla wszystkich jest oczywiste, że zarządzanie może być lepsze lub gorsze, że przedsiębiorstwo źle zarządzane nie osiąga sukcesów. Zatem zarządzanie ma swój wymiar jakościowy, co znajduje aż nadto konkretne potwierdzenie w praktycznych decyzjach gospodarczych, np. o odwołaniu zarządu przedsiębiorstwa w związku ze złym zarządzaniem. Jakkolwiek brakuje bezpośrednich metod oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem to jednak jakość tę w praktyce ocenia się na podstawie osiągniętych wyników ekonomicznych (np. w ujęciu sprawności pkt 2.1.2). Nie oznacza to jednak, że podejmowanie wysiłków zmierzających w kierunku dokonywania oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem, nie jest wskazane. Jest to tym bardziej uzasadnione, że w działalności gospodarczej zarządzanie ma w stosunku do innych rzeczy charakter pierwotny i sprawczy. Bowiem im wyższą jakość zarządzania przedsiębiorstwem da się osiągnąć, tym lepsze można uzyskiwać wyniki ekonomiczne. Inaczej rzecz ujmując, można stwierdzić, że dążąc do lepszych efektów

gospodarczych, należy zatroszczyć się o lepszą jakość zarządzania przedsiębiorstwem. Jakość zarządzania przedsiębiorstwem jest więc takim czynnikiem, który często nawet bez dodatkowych nakładów pozwala zwiększyć osiągnięte efekty. Ocena jakości zarządzania przedsiębiorstwem jest niezwykle trudna. Aby usprawnić jakiś obszar w przedsiębiorstwie, należy rozpocząć od dokładnego poznania materii mającej stanowić przedmiot doskonalenia. W przypadku zarządzania przedsiębiorstwem mamy do czynienia z nader skomplikowaną „materią”, co bardzo utrudnia jej ocenę jakościową. Z punktu widzenia celowości działań ocena taka jawi się jednak jako coraz bardziej konieczna.

Jak dowodzi praktyka funkcjonowania przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej, ciągle wzrasta zapotrzebowanie na wszechstronną analizę i ocenę zjawisk oraz procesów gospodarczych w przedsiębiorstwie. Wymaga to takiego podejścia, w którym działanie analityczne opiera się na założeniu, że wszystkie zjawiska należy badać w sposób kompleksowy, uwzględniając ich wzajemne powiązania wewnętrzne. Zarządzanie przedsiębiorstwem jako działanie złożone obejmuje swoim zakresem wszystkie procesy związane z wzajemnym oddziaływaniem czynników o charakterze finansowym, ekonomicznym, organizacyjnym, społecznym oraz technicznym. Dlatego chcąc zachować pełną kompleksowość należy dokonywać oceny jakości zarządzania w przekroju całego przedsiębiorstwa.

3.1.2. Definicja oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem

Ocena jakości zarządzania przedsiębiorstwem – wg autorki – oznacza ustalenie stopnia, w jakim zbiór inherentnych właściwości systemu zarządzania spełnia określone wymagania, przy uwzględnieniu warunków, w jakich przebiega proces realizacji określonych celów przedsiębiorstwa.

Ocena jakości zarządzania przedsiębiorstwem powinna być zorientowana na przyszłość. R. S. Kaplan i D. P. Norton podkreślają, że pewne wskaźniki (np. finansowe) są wskaźnikami opóźnionymi – pokazują rezultaty i konsekwencje minionych działań, nie pozwalają natomiast monitorować tego, co wpływa na uzyskiwanie

wyników w przyszłości [Kaplan, Norton 2001, s. 47]. Konieczne staje się więc wnioskowanie o działalności przedsiębiorstwa nie tylko w czasie przeszłym (*ex post*), ale również – a może przede wszystkim – w czasie przyszłym (*ex ante*). Dlatego ocena jakości zarządzania przedsiębiorstwem powinna uwzględniać wskaźniki zorientowane na przyszłość i „powiązanych z wynikami biznesu” [Dahlgaard i inni 2000, s. 40].

W przypadku jakości zarządzania przedsiębiorstwem ocena powinna uwzględniać systematyczne badanie właściwości systemu zarządzania oraz wymagania podmiotu oceniającego. Przyjęta w tab. 3.1 struktura oceny określa elementy i wymiary oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem.

Tabela 3.1
Elementy i wymiary oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem.

Elementy oceny	Wymiary oceny
1. Podmiot oceniany	Przedsiębiorstwo
2. Podmiot oceniający	Właściciele Pracownicy Klienci Dostawcy
3. Cel oceny	Określenie jakości zarządzania przedsiębiorstwem
4. Przedmiot oceny	Całokształt działalności przedsiębiorstwa System zarządzania przedsiębiorstwem
5. Kryteria oceny	Odnoszą się do obszarów funkcjonalnych działalności przedsiębiorstwa
6. Mierniki oceny	Wynikają z przyjętych kryteriów oceny

Źródło: Opracowanie własne.

Zasadne jest określenie podstawowych funkcji oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem, jest to funkcja kontrolna i rozwojowa (służąca doskonaleniu). Niewątpliwie ocena jakości zarządzania przedsiębiorstwem może mieć charakter diagnostyczny i może występować jako element szerszej analizy ekonomicznej. Postawienie diagnozy na podstawie dokonanej oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem może być etapem warunkującym i ukierunkowującym określone postępowanie badawcze, czy też działanie naprawcze. Chodzi tu z jednej strony o wykrycie i wskazanie nieprawidłowości w systemie zarządzania, z drugiej zaś – o wytyczenie kierunków rozwoju oraz sformułowanie sposobów efektywniejszego

funkcjonowania przedsiębiorstwa. W zarządzaniu najważniejsza jest bowiem nieustanna troska o rozwój przedsiębiorstwa.

Biorąc pod uwagę wymiar podmiotowy należy w pierwszej kolejności zidentyfikować podmioty oceniające, które z racji swego usytuowania względem przedsiębiorstwa mogą oceniać działalność przedsiębiorstwa. Są to przede wszystkim: właściciele, pracownicy, dostawcy i klienci. Analizując sposób widzenia przedsiębiorstwa przez poszczególne podmioty można stwierdzić, że znajdują w nim swoje odbicie przede wszystkim końcowe rezultaty działalności przedsiębiorstwa. Przedmiotem oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem jest w tym wypadku zdolność przedsiębiorstwa do zaspokojenia oczekiwań zgłaszanych przez dany podmiot. We współczesnej gospodarce rynkowej wielu autorów zwraca szczególną uwagę na długofalowość w ocenie podmiotów. Oznacza to niejednokrotnie możliwość rezygnacji z doraźnych krótkookresowych wysokich ocen w wymiarze finansowym (np. zysków) na rzecz osiągania innych celów, osiąganych w wymiarze społecznym [Janasz 1999, s. 475], [Penc 2001, s. 102].

Pozostaje jeszcze jedna ważna kwestia dotycząca procesu kreowania wartości rynkowej przez przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa coraz bardziej opierają swoją działalność na zasobach niematerialnych, a zwłaszcza na wiedzy i informacji. Gwałtowny wzrost znaczenia zasobów niematerialnych znajduje odzwierciedlenie w wycenie rynkowej przedsiębiorstwa, która nierzadko jest znacznie wyższa od jego wartości księgowej. Zasoby rzeczowe i finansowe przedsiębiorstwa stanowią więc zaledwie niewielką część jego rzeczywistej wartości. Pojawia się zatem potrzeba gromadzenia informacji o czynnikach pozafinansowych, determinujących wartości, które są podstawą rozwoju przedsiębiorstwa i osiągnięcia sukcesu. Oznacza to, że ocena jakości zarządzania w przedsiębiorstwie może stanowić źródło cennych informacji, a doskonaląc w równowadze z otoczeniem system zarządzania, można podnosić jego jakość. Autorka uważa, że osiąganie kolejnych poziomów jakości zarządzania przedsiębiorstwem wiąże się przede wszystkim z orientacją pozafinansową, choć oczywiście pośrednio wpływa na realizację celów finansowych przedsiębiorstwa.

Zasadnicze cele oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem mogą wynikać z aktualnych potrzeb przedsiębiorstwa m.in. w zakresie:

- ekonomicznej racjonalności działania,
- wykazania możliwie wysokiej efektywności w działaniu,
- zaspokojenia oczekiwań głównych interesariuszy,
- umacniania pozycji rynkowej oraz akumulowania czynników niematerialnych warunkujących wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

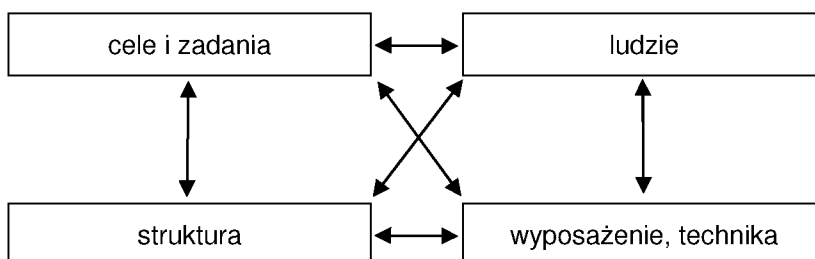
3.2. Analiza istniejących metod i modeli oceny pod kątem ich zastosowania do oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem

3.2.1. Wielowskaźnikowy model w koncepcji równowagi organizacyjnej

Koncepcja równowagi organizacyjnej wg K. Koźmińskiego i K. Obłoja prezentuje całościowe i systemowe ujęcie organizacji służące jej kompleksowej ocenie. Ci dwaj autorzy rozpatrują organizację jako uporządkowany w pewien sposób system społeczno-techniczny, który złożony jest z czterech podstawowych elementów (rys. 3.1):

- celów realizowanych przez organizację i wynikających stąd konkretnych zadań,
- ludzi wraz z indywidualnymi i zbiorowymi dążeniami i wzorcami zachowania,
- wyposażenia materiałowo-technicznego i technologicznego oraz określonych zasad posługiwania się nimi,

- formalnej struktury, czyli przyjętych zasad podziału zadań i odpowiedzialności za nie, władzy i związanej z nią odpowiedzialnością oraz informacji [Kozłmiński, Obłój 1989, s. 21].



Rys. 3.1. Organizacja jako system społeczno-techniczny

Źródło: [Kozłmiński, Obłój 1989, s. 21]

Wymienione tu grupy elementów oddziałują wzajemnie na siebie. Zmiana jednego elementu wymusza przystosowawcze zmiany w pozostałych (adaptację). Ponadto elementy te poddane są oddziaływaniom z zewnątrz. W warunkach zmienności otoczenia wymusza to procesy dostosowawcze wewnątrz organizacji. W związku z tym podstawową funkcją zarządzania staje się efektywne działanie na rzecz funkcjonalnej równowagi organizacyjnej, która jest nieustannie zakłócana przez procesy zewnętrzne i wewnętrzne [Kozłmiński, Obłój 1989, s. 23]. Autorzy tej koncepcji określają, że równowaga jest to „pewien trwały i zmienny tylko w określonych granicach, układ relacji między organizacją a otoczeniem oraz w ramach organizacji” [Kozłmiński, Obłój 1989, s. 123]. Jest ona osiągnięta w procesie wymiany i wzajemnego dostosowania się. Rozwój organizacji jest wynikiem ciągłych zakłóceń, które stanowią bodziec wymuszający działania na rzecz przywrócenia równowagi. Zarządzanie polega na definiowaniu i redefiniowaniu kryteriów równowagi oraz warunków jej osiągnięcia w wymiarze materialnym i społecznym, zewnętrznym i wewnętrznym oraz na takim oddziaływaniu (w ramach organizacji) na podsystemy i otoczenie, które prowadzi do przywrócenia i utrzymywania równowagi. Analizując zjawisko równowagi organizacyjnej autorzy tej koncepcji posłużyli się wskaźnikami występującymi w 4 obszarach zaprezentowanych na tab. 3.2. Wytypowane i określone wskaźniki

w ramach poszczególnych obszarów umożliwiając obserwowanie i ocenę wielu złożonych zjawisk i procesów, ich porównywanie oraz analizę zmian.

Tabela 3.2
Obszary cząstkowych równowag organizacyjnych

Orientacje \ Podsystemy	Materialny	Społeczny
Zewnętrzne	Wskaźniki równowagi materialno-zewnętrznej	Wskaźniki równowagi społeczno-zewnętrznej
Wewnętrzne	Wskaźniki równowagi materialno-wewnętrznej	Wskaźniki równowagi społeczno-wewnętrznej

Źródło: [Kozłowski, Obłój 1989, s. 137]

Wskazane grupy wskaźników są regulowane poprzez określone instrumenty zarządzania, do których autorzy zaliczają: strategię, strukturę, procedury operacyjne oraz kulturę organizacyjną [Kozłowski, Obłój 1989, s. 286].

Zaprezentowany model nie ma – jak przyznają sami autorzy – charakteru uniwersalnego. Nie można jego stosować w tej samej formie w różnych organizacjach funkcjonujących najczęściej w odmiennych warunkach, ani też w konkretnej organizacji w różnych okresach, gdyż – choć jest to ta sama instytucja – to zarówno ona, jak i jej otoczenie nie są nigdy takie same. Określenie wskaźników wykorzystywanych do pomiaru i oceny równowagi organizacyjnej jest procesem bardzo zróżnicowanym. Trzeba je każdorazowo identyfikować w zależności od potrzeb przedsiębiorstwa i zmian zachodzących w otoczeniu.

3.2.2. Metoda diagnozowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem

Wielowskaźnikową metodę diagnozowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem zaprezentowali H. Bieniok, M. Ingram i J. Marek [1999]. Podejście metodyczne zastosowane przez autorów polega na prowadzeniu wielostronnych ocen

każdej ze sfer funkcjonowania przedsiębiorstwa, łączeniu analiz finansowych, marketingowych i organizacyjnych. W jednej z wersji kompleksowej oceny proponuje się badanie kondycji przedsiębiorstwa na podstawie zestawu 212 czynników z 12 obszarów działania. Obszary te o strategicznym znaczeniu dla przedsiębiorstwa odnoszą się do:

- ogólnych relacji z otoczeniem,
- techniki, technologii i organizacji produkcji,
- strategii rozwoju produktu,
- strategii dystrybucji wyrobów,
- promocji, reklamy,
- strategii cen,
- planowania,
- gospodarki zasobami ludzkimi,
- gospodarki majątkiem trwałym,
- gospodarki materiałowej,
- endogenicznych wyznaczników procesu zarządzania,
- wyników, kosztów i finansów.

Każdy podmiot na podstawie tej metody otrzymuje określoną ilość punktów w każdym z wymienionych obszarów, co pozwala na przedstawienie kondycji w ramach poszczególnych obszarów.

Istotną wadą w zaproponowanej metodzie diagnozowania jest brak jednoznacznej oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej podmiotu. Ocena na podstawie wielu wskaźników napotyka na trudności przy interpretacji uzyskanych rezultatów.

3.2.3. Modele TQM skodyfikowane w nagrodach jakości i metoda samooceny diagnostycznej

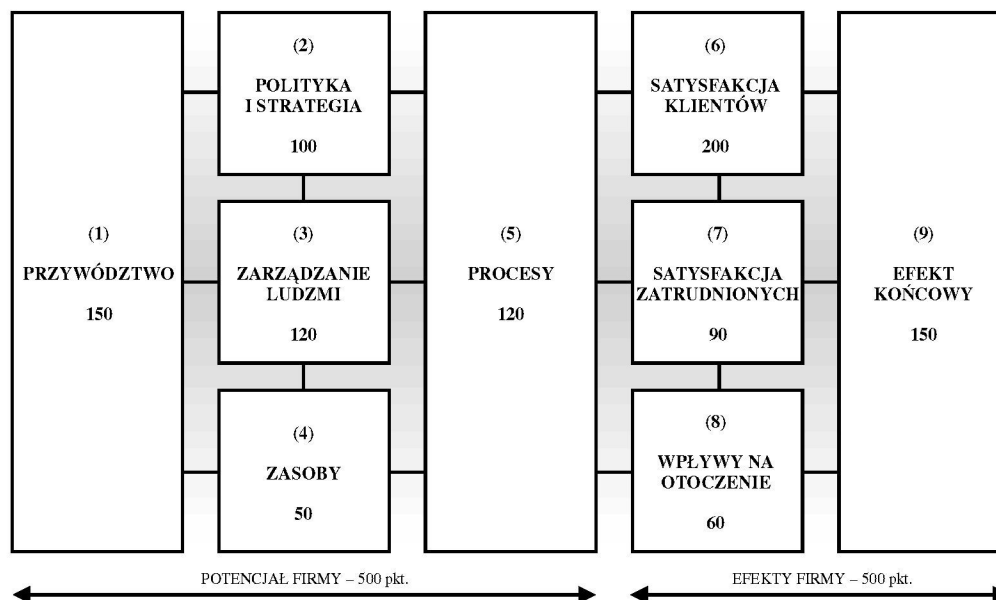
Jednym ze szczególnie ważnych elementów związanych z doskonaleniem organizacji jest ustanowienie i wdrożenie w przedsiębiorstwie procesu samooceny

[Urbaniak 2004, s. 178]. Bardzo dobrym wzorcem do samooceny są regulaminy światowych nagród jakości. Najbardziej znane z nich to: Nagroda im. Deminga, Nagroda im. Malcolma Baldrige'a, Europejska Nagroda Jakości oraz nasza krajowa Polska Nagroda Jakości⁴⁰. Kryteria przyznawania tych nagród są podobne. Głównym celem tych konkursów jest promocja koncepcji zarządzania przez jakość (TQM) oraz nagradzanie osiągnięć w zakresie efektywnego budowania potencjału przedsiębiorstwa oraz konkurencyjności rynkowej. Przedsiębiorstwa na gruncie polskim mogą zastosować metodykę przeprowadzania samooceny podanej w regulaminie Polskiej Nagrody Jakości [J. Zymonik 1998]. Ocena zarządzania przez pryzmat jakości według kryteriów Polskiej Nagrody Jakości jest istotnym elementem procesu ciągłego samodoskonalenia się organizacji, któremu powinny być poddawane wszystkie rozwijające się przedsiębiorstwa. Głównym przesłaniem idei samooceny jest doskonalenie systemu zarządzania w odniesieniu do całej organizacji lub do jej części [Recha, Modliński 1997, s. 26]. Obecne modelowe rozwiązania dotyczące samooceny przedsiębiorstwa uwzględniają zasady filozofii TQM i fakt ten przesądza o braku możliwości bezpośredniego zastosowania tej metody oceny w sposób kompleksowy w przypadku każdego przedsiębiorstwa. Niemniej pewne wskazówki metodyczne, szczególnie w odniesieniu do kryteriów oceny, ujęte w modelu samooceny posiadają wiele aspektów uniwersalnych rozwiązań na rzecz usprawnień organizacyjnych, w tym również w zakresie zarządzania i można je odnosić do przedsiębiorstw nie mających wdrożonych standardów TQM.

Kryteria i organizacja konkursu Polskiej Nagrody Jakości oparte są na europejskim modelu TQM i Europejskiej Nagrodzie Jakości z uwzględnieniem doświadczeń japońskich i amerykańskich [Z. Zymonik 2003, s. 181]. Ustanowiona została ona przez Krajową Izbę Gospodarczą, Polskie Centrum Badań i Certyfikacji. Komitet Polskiej Nagrody Jakości opracował 9 kryteriów, podzielonych na dwie grupy. Pierwsza dotyczy potencjału przedsiębiorstwa, druga natomiast efektów jego działalności. Każdemu z kryteriów przyporządkowano wartość punktową oraz grupę

⁴⁰ Modele poszczególnych nagród oraz procedury ich przyznawania zaprezentowane są np. w publikacji E. Konarzewskiej-Gubały [2003, s. 370 i nast.].

kryteriów szczegółowych (rys. 3.2). Uczestnicy konkursu muszą dokonać samooceny własnej działalności zgodnie z dokładnymi wytycznymi dostarczonymi przez regulamin Polskiej Nagrody Jakości [J. Zymonik 1998].



Rys. 3.2. Elementy oceny w Polskiej Nagrodzie Jakości

Źródło: [Recha, Modliński 1997, s. 27]

Kryteria Polskiej Nagrody Jakości odnoszą się do następujących elementów w przedsiębiorstwie:

I. Potencjał przedsiębiorstwa:

1. Przywództwo

Jest to kryterium, które ocenia, w jaki sposób kierownictwo przedsiębiorstwa inspirowa i wprowadza stosowanie TQM jako zasadniczego procesu uzyskiwania ciągłej poprawy w przedsiębiorstwie.

2. Polityka i strategia

Jest to kryterium dotyczące wizji przedsiębiorstwa. Odnosi się ono do podstawowych wartości firmy, kierunków strategii oraz sposobów ich realizacji.

3. Zarządzanie ludźmi

Kryterium to określa, w jaki sposób wykorzystywanie potencjału ludzkiego jest ukierunkowane na systematyczną poprawę efektu końcowego firmy.

4. Zasoby

Kryterium to odnosi się do zarządzania, wykorzystania, ochrony oraz sposobów optymalizacji: zasobów finansowych, informacyjnych, materiałowych i technologii.

5. Procesy

Kryterium odnosi się do zarządzania procesami wewnętrznymi przedsiębiorstwa wpływającymi na wzrost wartości wyrobu lub usługi.

II. Osiągane efekty

1. Satysfakcja klientów

Kryterium to odnosi się do mierników określających poziom zaspokojenia potrzeb klientów.

2. Satysfakcja pracowników

Elementy podlegające ocenie to:

- osiągnięcia w zaspokajaniu potrzeb i oczekiwań personelu i stopień włączania go w zarządzanie przedsiębiorstwem,
- polityka promocji wyróżniających się pracowników,
- delegowanie i przekazywanie uprawnień i kompetencji,
- systematyczne informowanie załogi o działalności przedsiębiorstwa.

3. Wpływ na otoczenie

Kryterium to odnosi się do percepcji przedsiębiorstwa w oczach opinii publicznej, jak również do podejścia reprezentowanego w odniesieniu do ochrony środowiska i zasobów naturalnych.

4. Efekt końcowy

Kryterium to odnosi się do osiągnięć przedsiębiorstwa w stosunku do założonych celów w zakresie biznesu.

Niezwykle istotnym aspektem działania konkursu Polskiej Nagrody Jakości jest jego funkcja edukacyjna, ponieważ kryteria nagrody mogą służyć jako wytyczne do realizacji TQM w każdej firmie. Najważniejszym jednak celem Polskiej Nagrody Jakości jest promocja technik samooceny przedsiębiorstwa z punktu widzenia jakości jego działania. Wynik samooceny, obok analizy konkurencyjności, może być podstawą do strategicznego planowania poprawy i ulepszeń w zakresie działania przedsiębiorstwa, zarządzania nim oraz dalszego rozwoju [Karaś 2000, s. 147].

3.2.4. Strategiczna karta wyników

Strategiczna karta wyników (Balanced Scorecard - BSC)⁴¹ opracowana przez Roberta S. Kaplana i Davida P. Nortona powstała w latach 90. Na początku była pojmowana głównie jako system pomiaru efektywności działalności przedsiębiorstwa (Performance Measurement). Z czasem przerodziła się w wielowymiarową metodę

⁴¹ W polskim wydaniu pozycji Roberta S. Kaplana i Davida P. Nortona [2001] zastosowano termin „strategiczna karta wyników”, można jednak w literaturze przedmiotu zauważyć inne tłumaczenia tego terminu to np.: zrównoważona karta wyników [Lisiecka 2002, s. 4-7], strategiczna zrównoważona karta wyników [Urbaniak 2004, s.182].

oceny zarządzania strategicznego. Karta ta pozwala przełożyć cele strategiczne przedsiębiorstwa na cele operacyjne.

Strategiczna karta wyników odzwierciedla strategię przedsiębiorstwa poprzez systemem mierników, które wyrażają efektywność działalności przedsiębiorstwa w czterech perspektywach:

- finansowej,
- klientów,
- wewnętrznych procesów,
- rozwoju [Kaplan, Norton 2001, s. 28].

Perspektywa finansowa – jest taka sama jak w typowym systemie oceny przedsiębiorstwa, czyli brane są pod uwagę wyniki finansowe przedsiębiorstwa z danych okresów, czy na dany dzień.

Perspektywa klienta – w perspektywie tej oceniamy, jak przedsiębiorstwo jest postrzegane na rynku, jakie wartości dostarcza klientowi, co powoduje, że klient wybiera lub odrzuca przedsiębiorstwo, kto jest odbiorcą produktów i usług, czy klienci są lojalni i dlaczego.

Perspektywa rozwoju – czynnik nabierający coraz większego znaczenia; perspektywa obejmuje bowiem takie zagadnienia, jak: wytyczanie kierunku rozwoju przedsiębiorstwa, jego miejsca na rynku w przyszłości, rozwój produktów oraz aspekt gromadzenia i publikowania wiedzy w organizacji.

Perspektywa procesów wewnętrznych – skupia się na poszczególnych procesach zachodzących w przedsiębiorstwie, ich jakości i czasie trwania, zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i na styku przedsiębiorstwo-otoczenie.

Każda z perspektyw zawiera najważniejsze z punktu widzenia przyjętej strategii cele, mierniki ich realizacji oraz przedsięwzięcia, jakie muszą być realizowane dla osiągnięcia przyjętych celów. Wybór celów w poszczególnych perspektywach, a także ich mierników jest sprawą indywidualną każdej organizacji. Zakłada się, że łączna liczba mierników przyjętych we wszystkich perspektywach powinna się

kształtować w granicach 20–22. Mierniki te powinny być tak dobrane, aby w sposób syntetyczny pokazywały, na ile przedsiębiorstwo jest sprawne i efektywnie realizuje postawione przed nim zadania. Wartości docelowe mierników powinny być ilościowym i jakościowym wyrażeniem celów strategicznych przedsiębiorstwa. Podstawą kontroli efektywności realizacji strategii przy wykorzystaniu karty wyników jest porównanie aktualnej wartości mierników z ich wartościami docelowymi oraz analiza komentarzy dotyczących przyczyn odchyleń aktualnych wartości mierników od ich wartości docelowych. Wyniki takiej analizy służą do oceny sprawności działania i tempa rozwoju przedsiębiorstwa.

Cały proces tworzenia strategicznej karty wyników rozpoczyna się od formułowania wizji przedsiębiorstwa przez zarząd i jego ścisłe kierownictwo, oraz w pewnych przypadkach przez akcjonariuszy. Jest to jeden z najtrudniejszych elementów w procesie budowy karty. Może być to problemem zwłaszcza przy wieloosobowym zarządzaniu, kiedy każdy z członków (lub akcjonariuszy) ma inną wizję przyszłości kierunku rozwoju. Następnym krokiem jest określenie strategii działania. W opracowanej strategii uwzględnia się poszczególne perspektywy: finansową, klienta, rozwoju oraz procesów wewnętrznych. Dla każdej z perspektyw określa się pożądany kierunek działań.

Przy definiowaniu działań strategicznych określa się kluczowe czynniki sukcesu: działania, projekty czy inicjatywy niezbędne do wdrożenia strategii. Definiując kluczowe czynniki sukcesu, należy określić warunki ich spełnienia. Dlatego kluczowe czynniki sukcesu porządkuje się wg czterech perspektyw, wprowadzając miernik i określając ich oczekiwane wartości. Dzięki nim wiadomo, jakie parametry będą mierzone, jakie wartości przyjmujemy, jakie zmiany zakładamy i na jaki okres. Daje to możliwość śledzenia postępów we wdrażaniu strategii.

Ostatnim krokiem w metodologii zrównoważonej karty wyników jest opracowanie planu działań niezbędnych do wdrożenia karty. Plan działania obejmuje takie zagadnienia jak: podział kompetencji, osoby odpowiedzialne za poszczególne etapy, przypisanie zasobów (ludzkich, finansowych), harmonogram działań [Kaplan, Norton 2001, s. 30 – nast].

Strategiczna karta wyników identyfikuje interesy właścicieli i klientów, nie ujmuje natomiast interesów innych ważnych grup, takich jak: pracownicy i dostawcy. A zatem jako metoda nie stanowi najlepszego, kompleksowego narzędzia diagnostycznego z punktu widzenia oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem.

3.2.5. Metody oceny wielokryterialnej

W polskiej literaturze przedmiotu metody oceny wielokryterialnej, które służą porównaniu wielowymiarowych / wielo cechowych obiektów, są rozpatrywane w ramach metod taksonomicznych. Szerokie spektrum praktycznych zastosowań metod wielokryterialnych stało się przyczyną opracowania wielu modeli umożliwiających ocenę wielokryterialną i wielokryterialne wspomaganie decyzji (tab. 3.3). Rodzina metod wielokryterialnych jest zatem bardzo zróżnicowana i mieści w sobie wiele kategorii takich metod. Niektóre spośród nich mogą być wykorzystane do oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem. Jak wynika z tabeli w literaturze nie występuje jednolita klasyfikacja metod wielokryterialnych. Występuje duże zróżnicowanie w stosowaniu pojęć i nazewnictwa wobec tożsamyh kategorii i zagadnień przez poszczególnych badaczy, co niestety powoduje problem w jednoznacznym uporządkowaniu klasyfikacji metod. W przedstawionej klasyfikacji wyłaniają się grupy metod, które w pewnym stopniu nakładają się na siebie, jak np. propozycja D. Strahl [1998, s. 76-81] i A. Ćwiąkały-Małys, W. Nowak [1999, s. 36]. Jest to grupa metod taksonomicznych. Pozostałe grupy metod odnoszą się przede wszystkim do wspomaganie wyborów wielokryterialnych, np. propozycje: B. Roya [1990, s. 239-266], A. Stabryły [2001, s. 189-199] i T. Łagowskiego [2003, s. 10-19]. Dokonana analiza przedstawionych metod wielokryterialnych skłania do sformułowania oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem jako problemu z zakresu analizy wielokryterialnej. W wymaganej metodzie oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem należy bowiem dążyć do porządkowania i systematyzowania różnych informacji oraz sformułowania oceny syntetycznej o charakterze diagnostycznym. Należy więc dokonać wyboru metody porządkowania i porównywania zmiennych oraz sposobu agregacji zmiennych. Z tego względu należałoby zaprezentować bliżej wybrane metody analizy

wielokryterialnej, w tym metody taksonomiczne oraz metody bazujące na koncepcji agregacji zmiennych.

Tabela 3.3
Klasyfikacja metod wielokryterialnych wg wybranych autorów

B. Roy [1990, s.239 – nast.]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koncepcja z pojedynczym kryterium syntetycznym usuwająca całą nieporównywalność. 2. Koncepcja syntetycznego przewyższania akceptująca nieporównywalność. 3. Koncepcja lokalnej oceny dialogowej z iteracjami typu prób i błędów.
D. Strahl [1998, s. 76-81]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Taksonomiczne metody porządkowania. 2. Taksonomiczne metody grupowania. 3. Hierarchiczne metody aglomeracyjne. 4. Metody niehierarchiczne.
A. Ćwiąkała- Małys, W. Nowak [1999, s. 36 – nast.]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metody matematyczne. 2. Metody taksonomiczne: <ul style="list-style-type: none"> • metody diagramowe, • metody grafowe, • hierarchiczne procedury aglomeracyjne.
A. Stabryła [2001, s. 189–199]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metoda agregacji dysjunktywnej. 2. Metoda agregacji bilansującej.
T. Łagowski [2003, s. 10–19]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metoda wielokryterialnych decyzji z niezależnymi kryteriami: LAGO-GENERAL. 2. Metoda wielokryterialnych decyzji uwzględniająca wagi między kryteriami: LAGO-WAG. 3. Metoda wielokryterialnych decyzji uwzględniająca preferencje między kryteriami: LAGO-PREF. 4. Metoda wielokryterialnych decyzji uwzględniająca wagi i preferencje między kryteriami: LAGO-MIX.

Źródło: Opracowanie własne

3.2.5.1 Metody taksonomiczne

Metody taksonomiczne są opracowywane w ramach statystycznej analizy wielowymiarowej, która zajmuje się zasadami i metodami klasyfikacji oraz porządkowania obiektów wielocechowych [Ćwiąkała-Małys, Nowak 1999, s. 36].

Taksonomia oznacza: „naukę o zasadach systematyzacji, tzn. o zasadach wprowadzania ładu wśród jednostek zbiorowości i wg stopnia ich zbliżenia ze względu na określone zmienne charakteryzujące te jednostki” [Polarczyk 1980, s. 115].

Systematyzacja (porównywanie) obiektów opiera się na macierzy odległości, która określa położenie każdego punktu (cechy) w stosunku do pozostałych punktów, a tym samym pozwala określić miejsce tego punktu w całej zbiorowości, umożliwiając przez to ich uporządkowanie i klasyfikację. Celem taksonomii jest odnalezienie homogenicznych (jednorodnych) grup, a tym samym znalezienie struktury analizowanego zjawiska. Metody taksonomiczne stosowane są zarówno w procesie wartościowania (wielokryterialne wspomaganie decyzji), jak i w ocenie obiektów (porównywanie obiektów wielocechowych).

Szerokie zastosowanie w analizie taksonomicznej znalazły metody wielowymiarowej analizy porównawczej WAP. W ramach WAP rozpatrywane jest zagadnienie m.in. hierarchizacji liniowej (porządkowania liniowego) zbioru obiektów w wielowymiarowych przestrzeniach cech, z punktu widzenia pewnej charakterystyki, której nie można zmierzyć w sposób bezpośredni (poziom rozwoju społeczno-gospodarczego, standard życia, działalność przedsiębiorstwa [Strahl 1998, s. 45]). Takie porządkowanie jest możliwe, jeśli przyjmuje się pewne nadrzędne kryterium, ze względu na które będzie można uporządkować obiekty. Do porządkowania obiektów wielocechowych wykorzystuje się miary syntetyczne, nazywane też zmiennymi agregatowymi [Ostasiewicz 1998, s. 115].

Podstawowe pojęcia występujące w taksonomii to:

- obiekt O_i ($i = 1, 2, \dots, N$) — jednostka badania podlegająca klasyfikacji. Przedmiotem klasyfikacji jest zbiór N obiektów: $\Omega = \{ O_1, O_2, \dots, O_N \}$;
- cechy X_k ($k = 1, 2, \dots, n$) — właściwości jednostek badanego zbioru rozpatrywane z punktu widzenia zjawiska będącego kryterium klasyfikacji obiektów. Zbiór n cech przyjętych do opisu klasyfikowanych obiektów ogólnie można zapisać: $X = \{ X_1, X_2, \dots, X_n \}$ [Ćwiąkała-Małys, Nowak 1999, s. 35].

Innym ważnym pojęciem występującym w taksonomii jest podobieństwo, czyli zbieżność pewnych właściwości dwu lub więcej obiektów. Najczęściej rolę miar podobieństwa pełnią odległości między obiektami pary porównawczej, które przedstawiane są za pomocą kwadratowej, symetrycznej macierzy odległości. Wymiar tej

macierzy określa liczba porównywanych obiektów. W przypadku N obiektów, ogólna postać macierzy odległości D_N jest następująca:

$$D_N = \begin{vmatrix} 0 & d_{12} & \cdots & d_{1N} \\ d_{21} & \ddots & & d_{2N} \\ \vdots & & \ddots & \vdots \\ d_{N1} & d_{N2} & \cdots & 0 \end{vmatrix} \quad (1)$$

gdzie:

d_{ij} ($i, j = 1, 2, \dots, N$) oznacza odległość między i -tym i j -tym obiektem.

Im odległości są mniejsze, tym podobieństwo obiektów ze względu rozpatrywaną cechę wspólną jest większe. Odległości charakteryzują się następującymi własnościami:

$$d_{ij} \geq 0; (i, j = 1, 2, \dots, N), \quad (2)$$

dwa obiekty różnią się między sobą lub są takie same;

$$d_{ii} = 0, \quad (3)$$

dany obiekt jest podobny sam do siebie;

$$d_{ij} = d_{ji}, \quad (4)$$

i -ty obiekt jest podobny do j -tego w takim samym stopniu, jak j -ty do i -tego.

Najczęściej odległość między obiektami mającymi n cech ilościowych wyznacza się, korzystając z metryki euklidesowej [Ostasiewicz 1998, s.120]:

$$d_{ij} = \left[\sum_{k=1}^n (z_{ik} - z_{jk})^2 \right]^{\frac{1}{2}}, \quad (5)$$

gdzie:

z_{ik} — zestandaryzowana wartość cechy X_k w obiekcie O_i ;

z_{jk} — zestandaryzowana wartość cechy X_k w obiekcie O_j ;

$i, j = 1, 2, \dots, N$;

$k = 1, 2, \dots, n$.

Inna stosunkowo często stosowana formuła wyznaczania odległości między obiektami wielocechowymi ma następującą postać [Ćwiąkała-Małys, Nowak 1999, s. 36]:

$$d_{ij} = \sum_{k=1}^n |z_{ik} - z_{jk}|, \quad (6)$$

Metody taksonomiczne pozwalają na porównanie badanych obiektów (ich struktur) w kolejnych jednostkach czasu danego przedziału. Służą do podziału zbioru obiektów na podzbiory, nazywane grupami typologicznymi. Ze względu na złożoność klasyfikacji wielocechowej oraz możliwość różnorodnych sposobów tworzenia z badanych obiektów grup jednostek podobnych, istnieje wiele metod taksonomicznych. Spośród nich najbardziej podstawowe to:

- metody diagramowe,
- metody grafowe,
- metody eliminacji.

W dalszej części zostanie omówiona metoda diagramowa na przykładzie diagramu Czekanowskiego, metoda taksonomii wrocławskiej jako odmiana metody grafowej oraz metoda eliminacji wektorów do rugowania zmiennych.

Metody diagramowe zajmują znaczące miejsce wśród procedur taksonomii. Istotą ich jest zastosowanie diagramów, czyli graficznego przedstawienia macierzy odległości D_N . Na podstawie tych diagramów dokonuje się podziału zbioru badanych obiektów na grupy typologiczne. Klasycznym diagramem jest diagram Czekanowskiego. Schemat postępowania przy jego tworzeniu obejmuje następujące etapy:

1. Wyodrębnienie w macierzy odległości przedziałów podobieństwa obiektów (podział odległości na klasy).
2. Przyporządkowanie poszczególnym klasom odpowiednich symboli graficznych.

3. Przekształcenie macierzy odległości w nieuporządkowany diagram Czekanowskiego w wyniku zastąpienia poszczególnych jej elementów symbolami graficznymi.
4. Uzyskanie uporządkowanego diagramu Czekanowskiego, w wyniku jednoczesnego przestawiania wierszy i kolumn do momentu, w którym znaki graficzne symbolizujące najmniejsze odległości, skupią się wzdłuż głównej przekątnej.

Każdy zespół symboli skupionych wzdłuż głównej przekątnej diagramu wyznacza grupę typologiczną, która obejmuje jednostki najmniej zróżnicowane co do wartości opisujących je cech.

W przypadku trudności z zaszeregowaniem niektórych obiektów do odpowiednich grup typologicznych, liczy się tzw. miernik poprawności podziału:

$$W_p = \frac{p_{bw}}{W} \times \frac{p_{dz}}{Z}, \quad (7)$$

gdzie:

p_{bw} — liczba powiązań bliskich między obiektami wewnątrz wyodrębnionych grup;

p_{dz} — liczba powiązań dalszych między obiektami na zewnątrz wyodrębnionych grup;

W — liczba wszystkich powiązań wewnątrz grup;

Z — liczba wszystkich powiązań na zewnątrz grup.

Miernik poprawności podziału został zdefiniowany przy założeniu, że w wyniku przeprowadzonej klasyfikacji w grupach typologicznych występują tzw. powiązania bliskie, a poza nimi powiązania dalsze.

Wskaźnik W_p może przyjmować wartości z przedziału (0, 1). Wyższa jego wartość świadczy o lepszym podziale zbioru obiektów za pomocą diagramu Czekanowskiego. Wartość $W_p = 1$ oznacza, że wewnątrz grup istnieją jedynie powiązania bliskie, a na zewnątrz grupy tylko dalsze.

Klasyfikacji obiektów wielocechowych dokonuje się również za pomocą pojęć teorii grafów. Na tej podstawie oparte są grafowe metody taksonomii. Wykorzystując grafy, można w sposób czytelny i obrazowy przedstawić bardzo skomplikowane powiązania między klasyfikowanymi obiektami. W grafowych metodach taksonomicznych szczególne znaczenie przypisuje się wierzchołkom i krawędziom grafu. Wierzchołki grafu odpowiadają poszczególnym obiektom podlegającym klasyfikacji, krawędzie zaś, zwane też łukami odpowiadają odległościom między rozpatrywanymi obiektami.

Do najbardziej rozpowszechnionych w Polsce grafowych metod taksonomicznych zalicza się metodę taksonomii wrocławskiej, zwaną też metodą dendrytową, stworzoną na podstawie metody Czekanowskiego. Jej twórcami są wrocławscy matematycy: K. Florek, J. Łukaszewicz, J. Perkal, H. Steinhaus i S. Zubrzycki [Ćwiąkała-Małys, Nowak 1999, s. 38], [Ostasiewicz 1998, s.125].

W metodzie taksonomii wrocławskiej zbiór N badanych obiektów $\Omega = \{O_1, O_2, \dots, O_N\}$ dzielony jest na grupy typologiczne, ze względu na n wybranych cech X_k ($k = 1, 2, \dots, n$), za pomocą dendrytu. Dendryt to linia łamana, ciągła, która łączy wszystkie obiekty zbioru Ω . Może się rozgałęziać, lecz nie może zawierać cykli (łamanych lini zamkniętych). Powstaje w wyniku przekształcenia macierzy odległości D_N do graficznej postaci. Budowanie dendrytu jest postępowaniem wieloetapowym. Składa się ono z następujących czynności:

1. Przyporządkowanie każdemu z N badanych obiektów O_i , obiektu najbardziej do niego podobnego O_j , tzn. takiego, dla którego odległość d_{ij} ma wartość najmniejszą.
2. Połączenie krawędziami wierzchołków odpowiadających obiektom O_i i O_j ($i, j = 1, 2, \dots, N$) – uzyskanie N połączeń jednostek najbliższych.
3. Eliminacja jednego połączenia z każdej pary powtarzających się połączeń.
4. Ustalenie skupień badanych obiektów, czyli łączenie połączeń, w których występują te same pojedyncze wierzchołki, w zespoły tak, aby każdy wierzchołek występował tylko jeden raz.

5. Uporządkowanie skupień:

- jeśli otrzymane z macierzy odległości skupienia tworzą graf spójny (występuje jedno skupienie), czyli taki, w którym wszystkie wierzchołki są połączone nieprzerwanym ciągiem krawędzi to graf ten jest już dendrytem;
- jeżeli istnieje wiele oddzielnych grafów spójnych, wówczas proces budowy dendrytu kontynuuje się, tzn. łączy poszczególne skupienia w miejscach wyznaczonych przez najmniejsze odległości między ich obiektami. Proces budowy dendrytu jest zakończony w momencie, w którym wszystkie skupienia zostaną połączone ze sobą – utworzą spójny graf. Każdy wierzchołek (obiekt badany) w dendrycie finalnym, występuje tylko jeden raz. Ponadto dendryt charakteryzuje się najmniejszą sumą odległości między poszczególnymi parami badanych obiektów, które są bezpośrednimi sąsiadami.

Po skonstruowaniu dendrytu finalnego można dopiero rozpocząć wydzielanie z niego grup typologicznych. Uzyskuje się je usuwając (odcinając) z dendrytu kolejne najdłuższe jego krawędzie. Szczegółowe procedury wyznaczania różnych form dendrytu prezentują m.in. autorzy: D. Strahl [1998, s. 77], W. Ostasiewicz [1998, s. 124], A. Ćwikała-Małys, W. Nowak [1999].

Taksonomiczna metoda eliminacji wektorów do rugowania zmiennych jest wykorzystywana do grupowania zmiennych na podstawie analizy macierzy współczynników korelacji [Chomański, Sokołowski 1978, s. 217–225], [Strahl 1998, s. 58]. Podstawą grupowania jest macierz binarna, która podlega procesowi kolejnych przekształceń wg następującej procedury:

1. Skonstruowana symetryczna, binarna macierz P uwzględnia współczynniki korelacji między zmiennymi .

$$P = \begin{pmatrix} P_{11} & \cdots & P_{1i} & \cdots & P_{1n} \\ \vdots & \ddots & & \ddots & \vdots \\ P_{i1} & & P_{ii} & & P_{in} \\ \vdots & \ddots & & \ddots & \vdots \\ P_{n1} & \cdots & P_{ni} & \cdots & P_{nn} \end{pmatrix} \quad (8)$$

Wyznaczając macierz współczynników korelacji między zmiennymi za podstawę ustalania zleżności przyjęto kryterium merytoryczne. W celu eliminacji redundancji wśród zmiennych kierowano się zasadą, że wszędzie tam gdzie zależności między dwiema rozważanymi zmiennymi nie dało się dowieść w prosty i oczywisty sposób, współczynnikowi korelacji przypisywana jest wartość 1, w przeciwnym przypadku przypisywana jest wartość 0. Powstałą w ten sposób macierz współczynników korelacji między zmiennymi P poddawana jest procesowi rugowania.

2. Zgodnie z zaleceniami metody eliminacji wektorów wyznaczona jest suma każdego wiersza w macierzy binarnej otrzymując w ten sposób wektor p_0 :

$$p_0 = P * 1 = \begin{pmatrix} P_{11} & \cdots & P_{1i} & \cdots & P_{1n} \\ \vdots & \ddots & & \ddots & \vdots \\ P_{i1} & & P_{ii} & & P_{in} \\ \vdots & \ddots & & \ddots & \vdots \\ P_{n1} & \cdots & P_{ni} & \cdots & P_{nn} \end{pmatrix} * \begin{pmatrix} 1 \\ \vdots \\ 1 \\ \vdots \\ 1 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} P_{11} + \cdots + P_{1n} \\ \vdots \\ P_{i1} + \cdots + P_{in} \\ \vdots \\ P_{n1} + \cdots + P_{nn} \end{pmatrix} \quad (9)$$

Największa wartość sumy wskazuje, który wiersz i kolumnę (czyli zmienną diagnostyczną) należy wyeliminować. Postępujemy tak do momentu, gdy w zmniejszającej się macierzy binarnej pozostaną same zera. Dalsze postępowanie wg metody analizy wektorów prowadzimy na zmiennych wyeliminowanych i procedurę powtarzamy aż do momentu wyczerpania zbioru zmiennych. Z każdego podzbioru o liczebności większej niż jeden należy wybrać zmienną reprezentantkę, która zostanie włączona do ostatecznej listy zmiennych.

Metody taksonomiczne znajdują szczególne zastosowanie w złożonych problemach badawczych zwłaszcza wtedy, gdy zakresem analizy porównawczej objęte są obiekty wielo cechowe. Poznawanie badanych obiektów z punktu widzenia jednej

cechy nie jest trudne. W przypadku, gdy obiekty te rozpatrywane są jako obiekty wielo cechowe – co jest charakterystyczne w ocenie jakości zarządzania przedsiębiorstwem – powstają problemy związane ze sformułowaniem oceny wielokryterialnej, dotyczą one:

- problemu doboru cech, opisujących obiekty i sposobu ich porządkowania,
- problemu konstrukcji miar syntetycznych i sposobu ich agregacji.

W przypadku problemu doboru cech, opisujących jakości zarządzania przedsiębiorstwem zasadne jest wykorzystanie metod taksonomicznych. Efektem stosowania metod taksonomicznych jest uporządkowanie i wyodrębnianie podzbiorów obiektów jednorodnych, pod względem badanych cech. Stanowi to przesłankę lepszego poznania czynników, decydujących o poziomie analizowanych zjawisk. Stwarza to możliwość trafniejszej oceny istniejącej rzeczywistości, w tym zakresie zasadne jest wykorzystanie metod taksonomicznych. Przydatność dotyczy przede wszystkim zastosowania taksonomicznej metody eliminacji wektorów. Metoda ta może zostać wykorzystana do grupowania zmiennych diagnostycznych w metodzie oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem.

3.2.5.2 Metody agregacji

Wybór sposobu agregacji zmiennych powinien wynikać z postawionych problemów badawczych oraz założeń i możliwości oferowanych przez poszczególne metody. Prezentowane w literaturze przedmiotu i wykorzystywane w praktyce metody wielokryterialne różnią się między sobą w niejednakowym zakresie. W wielu przypadkach pojawiają się podobne grupy metod np. propozycja T. Łagowskiego [2003, s. 10 – 19] w pełni koresponduje z koncepcjami B. Roya [1990, s. 239 – nast.]. Klasyfikacja A. Stabryły [2001, s. 189] jest natomiast próbą wytypowania dwóch sposobów agregacji: dysjunktywnej i bilansującej w ramach jednej z koncepcji zaproponowanej przez B. Roya (koncepcji z pojedynczym kryterium syntetycznym usuwającą całą nieporównywalność). Z uwagi na powszechność odwołań do

klasyfikacji B. Roya zostanie ona krótko zaprezentowana. B. Roy [1990, s. 239 – nast.] opracował trzy koncepcje agregacji:

- koncepcja z pojedynczym kryterium syntetycznym usuwająca całą nieporównywalność;
- koncepcja syntetycznego przewyższania akceptująca nieporównywalność;
- koncepcja lokalnej oceny dialogowej z iteracjami typu prób i błędów.

Koncepcja z pojedynczym kryterium syntetycznym usuwająca całą nieporównywalność jest uznana za najbardziej klasyczną, która odpowiada założeniom agregacji zupełnej wykorzystującej różne metody programowania matematycznego. Koncepcja ta polega a rozwiązywaniu problemu agregacji w oparciu wyłącznie o sytuacje równoważności, silnej preferencji i w ostateczności słabej preferencji (z wyłączeniem jakiegokolwiek nieporównywalności). Taki typ modelu preferencji zawsze zakłada reprezentację funkcyjną g , która jest kryterium zdefiniowanym na zbiorze A . Kryterium g może być także utworzone bezpośrednio z kryteriów g_1, \dots, g_n tworzących rodzinę F . Charakterystyczne dla modelu preferencji globalnych jest istnienie pojedynczego kryterium syntetycznego g :

$$g(a) = V[g_1(a), \dots, g_n(a)], \quad (10)$$

gdzie funkcja V jest zdefiniowana na podstawie zasad logicznych i informacji międzykryterialnych. W praktyce kryterium syntetyczne często przyjmuje postać:

$$g(a) = \sum_{i=1}^n k_i g_i(a), \quad k_i > 0 \quad (11)$$

W tym sposobie agregacji współczynniki k_i są często nazywane wagami (stąd nazwa suma ważona). W zaproponowanej metodzie dąży się do uzyskania jednego kryterium syntetycznego, zadaniem analityka jest natomiast zdefiniowanie funkcji agregacji, która umożliwiłaby syntezę ocen do jednej syntetycznej miary. Funkcja ta może przybierać różne postaci, np. agregacji przez sumę ważoną, agregacji addytywnej, agregacji multiplikatywnej [Roy 1990, 246 – 247].

Koncepcja syntetycznego przewyższania akceptująca nieporównywalność, podobnie jak poprzednia, polega na rozwiązaniu problemu agregacji ocen w sposób syntetyczny, wyczerpujący i definitywny na podstawie wyraźnej reguły. W przeciwieństwie do poprzedniej akceptuje się tu sytuacje nieporównywalności. Uprzywilejowuje je nawet w porównaniu z innymi wówczas, gdy orzeczenie przewyższania (a tym bardziej równoważności lub preferencji) okazuje się niedostatecznie uzasadnione z powodu progów, arbitralności części informacji międzykryterialnych, nieznamość pewnych cech systemu wartości itd. Zakłada się więc istnienie rozwiązania kompromisowego. Ważne jest zatem określenie warunków charakteryzujących dobrze uzasadnione sytuacje przewyższania. W przypadkach jednoznacznych warunki te mogą również ukazać sytuacje równoważności lub silnej preferencji. Warunki te przyjmują najczęściej formę testów. W omawianej koncepcji, oprócz skonstruowania modelu matematycznego istotny jest sam proces wnioskowania, który odzwierciedla względną ostrożność analityka [Roy 1990, 249-250].

W koncepcja lokalnej oceny dialogowej z iteracjami typ prób i błędów odrzuca się podstawową opcję wspólną dla dwóch poprzednich koncepcji. Nie chodzi tu o sprecyzowanie reguły rozwiązującej w sposób syntetyczny, wyczerpujący i definitywny problem agregacji ocen. Agregacja wynika tu nie z określenia, choćby częściowego lub prowizorycznego reguły, lecz z sekwencji doraźnych ocen (sądów) formułowanych przez decydenta lub innych uczestników. Oceny te mają znaczenie jedynie lokalne w tym sensie, że biorą pod uwagę albo pojedynczy wariant albo bardzo małą liczbę wariantów, których porównanie wydaje się słuszne i interesujące z uwagi na występowanie w badanym problemie. Trzecia koncepcja agregacji polega zatem na ustanowieniu dialogu (interakcji) między pytającym i zapytywanym. W wyniku tej procedury zapytywany powinien odkryć wybór wariantów, przydział do kategorii lub preporządek w zbiorze A . Proces formowania się opinii, czyli przekonania (w świadomości decydenta i/lub analityka), ma charakter prób i błędów. Wobec tego zachodzi możliwość zrewidowania w czasie trwania procedury oceny lokalnej wydanej w danej chwili. Rewizja ta może wynikać z lepszego poznania zakresu możliwości (zbiór wariantów A i ich ocen) w miarę postępu procedury lub z ewolucji preferencji słabo ukształtowanych i jeszcze niestabilnych na początku

procedury. Koncepcja ta jest w zasadzie bardzo naturalna. Stosuje się ją spontanicznie w codziennej praktyce, często nieświadomie i bez formalizacji. W tej koncepcji akcentuje się podejście interaktywne i odpowiedni udział analityka w procesie decyzyjnym [Roy 1990, 262-264].

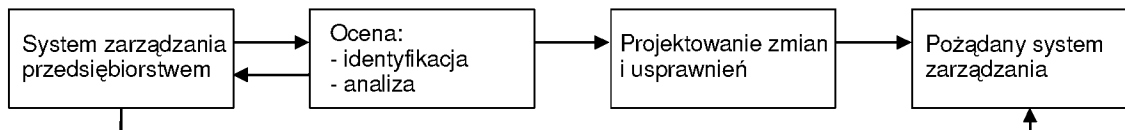
Przedstawione trzy koncepcje agregacji nie są jedynymi, w obecnych zastosowaniach w ramach poszczególnych koncepcji proponuje się wiele procedur agregacji. Jak wskazuje sam autor B. Roy koncepcja z pojedynczym kryterium syntetycznym usuwająca całą nieporównywalność jest powszechnie stosowana. Zostanie ona również wykorzystana w pracy w celu skonstruowania miar syntetycznych.

3.3. Proponowana metoda oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem

3.3.1. Główne założenia metody oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem

Opracowanie metody oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem wymagało przyjęcia pewnych założeń, konstytuujących istotę tej metody i wskazujących jej główne atrybuty. Założenia te wynikają z rozważań teoretycznych, odnoszących się do zmian, trendów oraz charakterystyk obecnych w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem. Autorka przyjęła następujące założenia:

1. Zaproponowana metoda oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem traktowana jest jako uniwersalne podejście do badania i usprawniania systemu zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym⁴² (rys. 3.3).



Rys. 3.3. Usprawnianie systemu zarządzania przedsiębiorstwem

Źródło: Opracowanie własne

Punktem wyjścia do opracowania metody oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem jest przekonanie autorki, że każdy system zarządzania przedsiębiorstwem można usprawniać tylko poprzez ocenę i analizę stanu istniejącego, wykrywanie głównych nieprawidłowości (dysfunkcji) a następnie zaprojektowanie i wdrożenie niezbędnych propozycji zmian. Podobne stanowisko prezentują H. Bieniok i J. Bernais [2001, s. 249 – 250].

2. Ocena jakości zarządzania przedsiębiorstwem musi mieć charakter kompleksowy, co oznacza, że należy badać przedsiębiorstwo w sposób całościowy i przekrojowy. Metoda ta powinna umożliwiać badanie wszystkich praktycznie obszarów przedsiębiorstwa. Ponieważ jednak jest to zadanie zbyt pracochłonne należy ograniczyć się przede wszystkim do tych obszarów, które są brane pod uwagę w zarządzaniu strategicznym i decydują o przyszłej efektywności przedsiębiorstwa [Bieniok, Bernais 2001, s. 250], [Zabłocka-Kluczka 2002, s. 158]. Chodzi więc o to, aby ograniczyć w czasie badań uwagę do rzeczywiście najistotniejszych obszarów konkretnego przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu niektórzy autorzy podejmują problematykę doboru

⁴² W dalszej części pracy autorka przyjęła, że rozważania odnoszą się do przedsiębiorstw przemysłowych a określenia: przedsiębiorstwo, przedsiębiorstwo przemysłowe będą stosowane zamiennie.

obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa w kontekście potrzeb diagnostycznych przedsiębiorstwa (tab. 3.4). Oczywiście w zależności od typu i przedmiotu działalności przedsiębiorstwa lub fazy rozwoju można uwzględnić kolejne bądź odmienne obszary kluczowe. Należy zwrócić uwagę na pewną umowność w tym zakresie, a zatem możliwość odmiennego wyodrębnienia obszarów w przedsiębiorstwie (z różnym stopniem szczegółowości).

Tabela 3.4
Obszary działalności przedsiębiorstwa wg wybranych autorów

Autor i źródło	Obszary działalności
E. Urbanowska-Sojkin [1997, s. 53 – 74]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przygotowanie produkcji, gospodarowanie środkami produkcji i wytwarzanie 2. Marketing i rynek 3. Gospodarka środkami trwałymi 4. Zarządzanie zasobami ludzkimi 5. Organizacja procesu zarządzania 6. Wyniki, koszty i finanse (kondycja finansowa)
A. Stabryła [1997, s. 62], [2000, s. 320]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizacja procesu zarządzania 2. Kondycja finansowa przedsiębiorstwa 3. Zarządzanie zasobami ludzkimi 4. Technika wytwarzania 5. Zarządzanie marketingiem 6. Polityka finansowa
A. Zabłocka-Kluczka [2002, s. 176 – 177]	<ol style="list-style-type: none"> 1. System zarządzania 2. Polityka kadrowa 3. System zarządzani jakością 4. Polityka finansowa 5. Badania i rozwój 6. Zaopatrzenie i produkcja 7. Zbyt i marketing
H. Bieniok, M. Ingram, J. Marek [1999, s. 58]	<ol style="list-style-type: none"> 1. System zarządzania ogólnego 2. Procesy badań i rozwoju 3. Produkcja i działalność związana z obsługą procesów produkcyjnych 4. Działalność marketingowa 5. Zasoby ludzkie 6. Zarządzanie finansami

Źródło: Opracowanie własne

3. Metoda oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem powinna łączyć w sobie działania analityczne przeprowadzane w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa, które umożliwiałyby formułowanie wniosków i ocen zarówno w ujęciu retrospektywnym, jak i prospektywnym [Misiólek 2003, s. 73]. Metoda ta musi więc opierać się na całościowym, wewnętrznie spójnym systemie kryteriów. System ten powinien być skonstruowany w oparciu o pewne założenia metodyczne, które zapewniają jego uniwersalność, elastyczność i przydatność. Opracowany system kryteriów powinien m.in.:

- być dostosowany do przedmiotu oceny,
- zawierać kryteria syntetyczne istotne w ocenie jakości zarządzania przedsiębiorstwem oraz kryteria cząstkowe, które służą do pełniejszego wyjaśnienia określonych zdarzeń lub zjawisk,
- umożliwiać wszechstronną ocenę jakości zarządzania przedsiębiorstwem dostosowaną do potrzeb podmiotów oceniających,
- pozwalać na porównywanie ocen jakości zarządzania przedsiębiorstwem w przekrojach organizacyjno-przestrzennych i czasowych.

4. Metoda oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem powinna uwzględniać kryteria oparte na danych ilościowych oraz jakościowych⁴³.

Potrzeba zmian istniejących systemów oceny dostrzegana jest przez wielu autorów w licznych publikacjach naukowych np.: [Bieniok i inni 1999, s. 21], [Kaplan, Norton 2001, s. 38 – nast.], [Probst i inni 2002, s. 259], [Misiólek 2003, s. 73], [Kozielski 2004, s. 26]. Dominującą rolę w dotychczas opracowanych systemach ocen odgrywiają wskaźniki ilościowe, szczególnie finansowe. Ich znaczenie jest niekwestionowane zarówno z punktu widzenia zarządu i właścicieli, jak i możliwości inwestowania i rozwoju. Jednak podejście do wskaźników w charakterystyczny sposób ewoluuje. Punktem wyjścia jest rozwój wiedzy, kapitału intelektualnego, zrozumienie otoczenia

⁴³ H. Bieniok wyróżnia techniki ilościowe, tj. techniki wskaźnikowe i punktowe oraz techniki jakościowe, tj. techniki socjologiczne i opisowe [Bieniok i inni 1999, s. 47–nast.].

oraz kształtowanie pozytywnych relacji z jego uczestnikami. Pociąga to za sobą konieczność zmian w metodach i systemach ocen oraz oczywiście stosowanych miernikach oceny. Ważne stają się wskaźniki jakościowe, które umożliwiają ocenę czynników pozafinansowych. Dlatego też tradycyjne systemy oceny przedsiębiorstwa, koncentrujące się głównie na wskaźnikach ilościowych, przestały wystarczać. Pomijanie wskaźników jakościowych powoduje, że nie uzyskuje się prawdziwego obrazu przedsiębiorstwa na rynku [Kaplan, Norton 2001b, s. 87].

3.3.2. Procedura proponowanej metody oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem

Ocenę jakości zarządzania przedsiębiorstwem należy potraktować jako złożone, wielopłaszczyznowe zagadnienie, które powinno być rozpatrywane wieloaspektowo. Rodzi to konieczność uwzględnienia w ocenie wielu różnorodnych kategorii, składających się w ujęciu końcowym na całościową ocenę jakości zarządzania przedsiębiorstwem. W zaproponowanej metodzie oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem zastosowano jakościowe podejście badawcze oraz wykorzystana została procedura postępowania w rozwiązywaniu problemów wielokryterialnych bazujących na koncepcji agregacji zupełnej wg B. Roya [1990, s. 48 – 51]. Metoda oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem będzie realizowana wg procedury obejmującej 8 etapów w 4 fazach:

Faza I. Definicja wielowymiarowego zjawiska, będącego przedmiotem oceny:

Etap 1. Sformułowanie celu badań.

Etap 2. Określenie i opis specyfiki przedmiotu oceny.

Faza II. Określenie i opis zmiennych diagnostycznych:

Etap 3. Określenie zbioru zmiennych diagnostycznych (kryteriów oceny rozważanego zjawiska).

3. Teoretyczno-metodyczne aspekty oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem

Etap 4. Identyfikacja charakteru zmiennych diagnostycznych.

Etap 5. Wybór metody normowania zmiennych diagnostycznych.

Etap 6. Ustalenie sposobu ważenia zmiennych diagnostycznych.

Faza III. Wybór metody agregacji zmiennych diagnostycznych:

Etap 7. Ustalenie sposobu agregacji zmiennych diagnostycznych.

Faza IV. Zastosowanie procedur zbierania i przetwarzania informacji w celu uzyskania rozwiązań szczególnych.

Etap 8. Analiza i interpretacja wyników badań

Sformułowanie celu badań.

Ocena jakości zarządzania przedsiębiorstwem wyznacza cel badań, jakim jest przeprowadzenie wieloaspektowej analizy o charakterze diagnostycznym w określonym przedsiębiorstwie.

Wydaje się zasadne, że ocena jakości zarządzania przedsiębiorstwem powinna być odnoszona do założonych stanów wzorcowych wynikających z istniejących rozwiązań teoretycznych. Pod pewnymi względami nie należy jednak przyjmować innych przedsiębiorstw jako punktów odniesienia. „Z uwagi na bardzo zamkniętą politykę informacyjną przedsiębiorstw istotnym ograniczeniem przy ocenianiu organizacji na tle zmian zachodzących w jej otoczeniu, mogą się bowiem okazać trudności w zdobywaniu danych o innych przedsiębiorstwach rynkowych. Brak danych w rezultacie uniemożliwia porównanie wyników ich działalności” [Kral, Zabłocka-Kluczka 2003, s. 21].

Istotne natomiast jest dysponowanie danymi z kilku kolejnych przedziałów czasu badanego obiektu, co pozwala na prześledzenie wtedy zmian w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem w czasie. Tak ujęta ocena ma wtedy wymiar dynamiczny. Ocena jakości zarządzania przedsiębiorstwem w danym okresie ma natomiast wymiar statyczny i w takim ujęciu będzie rozpatrywana.

Z uwagi na fakt, że obiektem oceny jest jedno badane przedsiębiorstwo w określonym czasie, mamy do czynienia z sytuacją nieco uproszczoną. Nie ma bowiem konieczności porównywania kilku obiektów oraz dokonywania wyboru między nimi. Aspekt ten został uwzględniony przy wyborze sposobu agregacji kryteriów.

Określenie i opis specyfiki przedmiotu oceny.

W zależności od celu badań przedmiotem oceny może być ocena jakości systemu zarządzania przedsiębiorstwem w określonych przedziałach czasowych, albo też ocena jakości systemów zarządzania przedsiębiorstw rynkowych o podobnym profilu działalności. Specyfikacja systemu zarządzania, charakterystyki określające jej jakość zostały zaprezentowane w rozważaniach teoretycznych w rozdziale 1 i 2.

Określenie zbioru zmiennych diagnostycznych

Z przyjętych założeń wynika, że ocena jakości zarządzania przedsiębiorstwem wymaga kompleksowego ujęcia całego przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem tych obszarów, które brane są pod uwagę w zarządzaniu strategicznym, jako elementy łańcucha wartości przedsiębiorstwa w ujęciu M. Romanowskiej i G. Gierszewskiej [1997, s. 158]. W pracy zastosowano wiele zmiennych diagnostycznych (kryteriów oceny), w ramach których wyróżniono szereg zmiennych cząstkowych (podkryteriów). Taka wielostopniowa dezagregacja zmiennych aż do poziomu elementarnego przedstawia przedsiębiorstwo w sposób przekrojowy z określonym poziomem szczegółowości.

Dezagregacja zmiennych diagnostycznych przebiega w 3 etapach. W pierwszym etapie zidentyfikowano 6 obszarów funkcjonalnych działalności przedsiębiorstwa. W drugim etapie w ramach wyszczególnionych obszarów funkcjonalnych określono syntetyczne kryteria oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem (tab. 3.5).

Tabela 3.5

Obszary funkcjonalne działalności przedsiębiorstwa oraz syntetyczne kryteria oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem

Lp	Obszar funkcjonalny działalności przedsiębiorstwa	Syntetyczne kryteria oceny działalności w danym obszarze funkcjonalnym	
[1]	[2]	[3]	[4]
1.	System zarządzania	1.1.	Analiza otoczenia
		1.2.	Misja i strategia
		1.3.	Struktura organizacyjna
		1.4.	Kultura organizacyjna
		1.5.	System informacyjny
		1.6.	Komunikacja
		1.7.	Myślenie systemowe
		1.8.	Styl kierowania
2.	Polityka kadrowa	2.1.	Motywowanie
		2.2.	Rekrutacja
		2.3.	Zatrudnianie
		2.4.	Szkolenie i rozwój
3.	Produkcja	3.1.	Badania i rozwój
		3.2.	Procesy innowacyjne
		3.3.	Zaopatrzenie
		3.4.	Przygotowanie produkcji
		3.5.	Proces produkcji
		3.6.	Jakość produkcji
4.	Polityka finansowa	4.1.	Finansowanie programu rozwojowego przedsiębiorstwa
		4.2.	Zarządzanie kapitałem obrotowym
		4.3.	Analiza finansowa
5.	Marketing i zbył	5.1.	Badania marketingowe
		5.2.	Portfel produktów
		5.3.	Ceny
		5.4.	Dystrybucja
		5.5.	Promocja
		5.6.	Relacje z klientem

Źródło: Opracowanie własne

W trzecim etapie sprecyzowano kryteria cząstkowe oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem (tab. 3.4). Kryteria cząstkowe są sformułowane w postaci opisowych stwierdzeń, które odnoszą się zarówno do danych ilościowych, jak i jakościowych, dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem.

Zgodnie z przyjętą procedurą wyznaczono wstępną listę zmiennych diagnostycznych, która obejmowała 31 syntetycznych kryteriów oraz 198 cząstkowych kryteriów oceny. Przy doborze zmiennych diagnostycznych kierowano się przesłankami

merytorycznymi w oparciu o rozwiązania zaprezentowane w literaturze przedmiotu [Zabłocka-Kluczka 2002, s. 176 – nast.], [Urbanowska-Sojkin 1999, s. 53 – 74], [Kaplan, Norton 2001], [Bieniok i inni 1999], [Kozieński 2004], [Brahman 2004, s. 117 – nast.]. Ponadto przy określaniu kryteriów cząstkowych wykorzystano rozwiązania metodyczne stosowane w modelach i metodach zaprezentowanych w par. 3.2, które odnoszą się do różnych aspektów oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Zmienne diagnostyczne poddano weryfikacji w celu wykluczenia redundancji informacji. W tym celu zastosowana została taksonomiczna metoda eliminacji wektorów do rugowania zmiennych diagnostycznych zaprezentowana w ppkt 3.2.5.1 [Chomątowski, Sokołowski 1978, s. 217 – 225], [Strahl 1998, s. 58].

Ostatecznie przyjęto 27 syntetycznych kryteriów oceny. W przypadku cząstkowych kryteriów w wyniku przeprowadzenia taksonomicznej metody eliminacji wektorów otrzymano 156 podzbiory jednoelementowe i 21 podzbiory dwuelementowe, wewnątrznie wzajemnie skorelowane, zewnątrznie zaś różnorodne. Po eliminacji po jednej ze zmiennych z podzbiorów dwuelementowych ostatecznie przyjęto 177 zmiennych diagnostycznych – tj. cząstkowych kryteriów oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem.

Należy podkreślić, że wyznaczony w tab. 3.6 zbiór zmiennych diagnostycznych należy traktować jako propozycję zestawu mierników, które stanowią podstawę oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym.

Tabela 3.6

Kryteria syntetyczne i cząstkowe w wyróżnionych obszarach funkcjonalnych działalności przedsiębiorstwa

Obszary funkcjonalne działalności przedsiębiorstwa		
	Kryteria syntetyczne oceny jakości zarządzania w danym obszarze funkcjonalnym	
		Kryteria cząstkowe oceny jakości zarządzania w ramach danego kryterium syntetycznego
[1]	[2]	[3]
1. System zarządzania		
1.1. Analiza otoczenia	W celu identyfikacji szans i zagrożeń prowadzony jest ciągły monitoring zewnętrznych czynników wpływających na funkcjonowanie przedsiębiorstwa	
	Przedsiębiorstwo posiada zdolność do szybkiego reagowania na nowe sytuacje, wynikające ze zmian zachodzących w otoczeniu	
	W przedsiębiorstwie wariantowo określa się trendy zmian dotyczących przyszłości, co umożliwia właściwe reagowanie na różne sytuacje	
	Przedsiębiorstwo trafnie przewiduje popyt na produkty i usługi na rynku, na którym funkcjonuje	
1.2. Misja, strategia	Przedsiębiorstwo posiada określoną i zapisaną w dokumentach organizacyjnych: misję, cele strategiczne i strategię przedsiębiorstwa	
	Wszystkie obszary funkcjonalne działalności przedsiębiorstwa są objęte planowaniem strategicznym	
	Strategie dziedzinowe w poszczególnych obszarach są zharmonizowane	
	Wyższe kierownictwo koordynuje proces tworzenia i realizacji strategii	
	W przedsiębiorstwie systematycznie przeprowadza się kontrolę strategiczną	
	W przypadku wystąpienia odchyleń od przyjętych założeń i celów realizowana jest natychmiastowa korekta działań strategicznych	
1.3. Struktura organizacyjna	Stopień decentralizacji można uznać za właściwy, tj. dostosowany do potrzeb przedsiębiorstwa i warunków otoczenia	
	Liczba pracowników administracyjnych do liczby pracowników bezpośrednio produkcyjnych jest odpowiednia do potrzeb przedsiębiorstwa	
	Zakres zadań i odpowiedzialności jest wyraźnie określony na poszczególnych stanowiskach	
	W przedsiębiorstwie dominuje raczej hierarchia celów organizacyjnych niż stanowisk	
	W przedsiębiorstwie dominują poziome, a nie pionowe interakcje w komunikacji, koordynacji i kontroli	
1.4. Kultura organizacyjna	Kultura organizacyjna wspiera osiąganie celów strategicznych i realizację strategii przedsiębiorstwa	
	W przedsiębiorstwie można wskazać kilka kluczowych wartości, które są ważne dla wszystkich pracowników	
	Kultura organizacyjna sprzyja kreatywności pracowników	

3. Teoretyczno-metodyczne aspekty oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem

	Pracownicy są zaangażowani w proces ciągłego doskonalenia przedsiębiorstwa
1.5. System informacyjny	System informacyjny dostarcza szybkich i aktualnych informacji
	Wykorzystywane są informacje napływające od klientów i dostawców
	Wykorzystywane są informacje na temat konkurentów i przedsiębiorstw najlepszych w branży
	Przedsiębiorstwo prowadzi systematyczne składowanie i indeksowanie ważnych informacji, tak że są one łatwo dostępne
	System informacyjny jest ciągle doskonalony, co oznacza że szeroko rozpowszechnia się wiedzę na temat procesów zachodzących w przedsiębiorstwie
	W przedsiębiorstwie funkcjonuje zintegrowany system informatyczny, który wspomaga procesy zarządzania
	Przepływ informacji między współpracownikami jest intensywny i swobodny
1.6. Komunikacja	W przedsiębiorstwie wykorzystuje się różne sposoby komunikacji, które umożliwiają równoczesne dotarcie do dużej liczby osób
	Uzyskuje się informacje zwrotne od pracowników o ich działaniu
	Identyfikuje się potrzeby w zakresie komunikowania w przedsiębiorstwie
1.7. Myślenie systemowe	W obliczu pojedynczych i nagłych zdarzeń przedsiębiorstwo zawsze bada czy nie są one częścią długotrwałych procesów, które dotychczas pozostawały niezauważone
	Kadra zarządzająca dąży do pozyskiwania nowej wiedzy organizacyjnej, jej gromadzenia, systematyzowania i wykorzystywania dla osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstwa
	Kadra zarządzająca bada, jakie efekty dają ich decyzje nie tylko w krótkim, ale i w długim czasie
	W przedsiębiorstwie systematycznie wykorzystuje się modelowanie i symulację w procesie rozwiązywania problemów organizacyjnych i podejmowania decyzji
1.8. Styl kierowania	Kadra zarządzająca jest zaangażowana w sprawy przedsiębiorstwa i skupia się na długoterminowej efektywności działań
	Autorytet kadry zarządzającej jest budowany na zasadzie zaufania i otwartości
	W przedsiębiorstwie konflikty interpersonalne zadarzają się stosunkowo rzadko
	W przedsiębiorstwie preferowana jest praca zespołowa
	Praca w zespołach ma przyczyniać się do wzajemnego uczenia się
	Problemy i konflikty są zgłaszane przez pracowników i są rozwiązywane
	Kierownicy pełnią rolę doradców i partnerów względem swoich podwładnych
	Klimat zaufania i współpracy sprzyja kreatywności wszystkich pracowników
	Przekazuje się upoważnienia do podejmowania decyzji na niższe szczeble organizacyjne
	Poszczególne komórki organizacyjne przedsiębiorstwa mają dużą autonomię

3. Teoretyczno-metodyczne aspekty oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem

		Pracownicy biorą udział w określaniu wspólnych celów komórek organizacyjnych
		Zgłaszane są inicjatywy ze strony kadry zarządzającej
		Zgłaszane są inicjatywy ze strony pracowników
2. Polityka kadrowa		
2.1. Motywowanie		Wydajność na stanowiskach kierowniczych (mierzona ilorazem przychodów ze sprzedaży i sumy wynagrodzeń) systematycznie rośnie
		Wydajność na stanowiskach bezpośrednio produkcyjnych (mierzona ilorazem wartości produkcji i liczby zatrudnionych) systematycznie rośnie
		Stosowany jest system mentoringu w przypadku pracowników zaangażowanych w swoją pracę
		Funkcjonuje system oceny pracowników oraz metody wartościowania pracy
		Awansowanie płacowe związane jest z osiągnięciami pracowników (system wynagrodzeń oparty jest na określonych i jasnych kryteriach)
		Prowadzone są systematyczne badania dotyczące zadowolenia pracowników
		Pracownicy są w dużym stopniu zadowoleni z wykonywanej przez siebie pracy
		Pracownicy są motywowani do efektywnej pracy przez wciąganie ich w proces podejmowania decyzji (np. w drodze konsultacji, negocjacji)
		Prowadzone są działania na rzecz poprawy warunków pracy
		Ustalony jest system premiowania i nagradzania
		Wpływa się na rozwój osobisty pracowników poprzez pracę grupową, wymianę doświadczenia
	2.2. Rekrutacja	
		Skład kadry zarządzającej jest zrównoważony (składa się ze specjalistów z różnych dziedzin)
		Istnieje system rekrutacji pracowników (wewnętrzny i zewnętrzny)
		Stosowane procedury w zakresie rekrutacji umożliwiają zatrudnianie pracowników o odpowiednich kwalifikacjach
2.3. Zatrudnianie		Unikalne kwalifikacje i umiejętności pracowników są w pełni wykorzystywane i stanowią źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa
		Kwalifikacje pracowników odpowiadają potrzebom przedsiębiorstwa w tym względzie
		Udział pracowników z wyższym wykształceniem w strukturze zatrudnienia jest duży
		Przeciętna długość zatrudnienia w przedsiębiorstwie wskazuje, że pracownicy dobrze znają specyfikę przedsiębiorstwa
		Fluktuacja wśród pracowników wysoko wykwalifikowanych jest niska
		W przedsiębiorstwie istnieje kadra rezerwowa zapewniająca płynne funkcjonowanie przedsiębiorstwa
2.4. Szkolenie i rozwój		Realizowany jest program szkoleń, które umożliwiają podnoszenie kwalifikacji pracownikom
		Dokonuje się przeglądu i weryfikacji szkoleń pracowników

3. Teoretyczno-metodyczne aspekty oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem

		Każdy pracownik w ciągu roku uczestniczy w szkoleniach (wewnętrznych bądź zewnętrznych)
		Istnieje budżet na podnoszenie kwalifikacji i umiejętności pracowników
		Ocenia się przydatność uzyskanych umiejętności dla przedsiębiorstwa
		Funkcjonuje system dzielenia się wiedzą i informacją wśród pracowników
3. Produkcja		
3.1. Badania i rozwój		Istnieje współpraca z wyspecjalizowanymi jednostkami doradczymi w zakresie badań (np. placówkami badawczymi, naukowymi)
		Istnieje budżet na badania i rozwój
		Przedsiębiorstwo wyposażone jest w nowoczesną aparaturę badawczą
		Dzięki stosowaniu benchmarkingu otrzymuje się konkretne, racjonalne rozwiązania problemów
		Przedsiębiorstwo postrzegane jest na rynku jako firma rozwojowa
3.2. Procesy innowacyjne		Liczba nowych produktów wprowadzanych na rynek jest większa niż u konkurentów
		Cykl tworzenia nowego produktu jest krótszy niż u konkurentów
		Produkty i procesy są bardziej zaawansowane technologicznie niż u konkurentów
		Procentowy udział sprzedaży nowych produktów w sprzedaży ogółem jest wysoki
		Zwrot z kapitału zaangażowanego w badania i rozwój (mierzony ilorazem zysku operacyjnego przed opodatkowaniem w okresie pięcioletnim w stosunku do całościowych kosztów rozwoju) jest wysoki
		Orientacja innowacyjna w przedsiębiorstwie jest szeroko akceptowana przez pracowników
		Zmiany organizacyjne zapewniają lepszą efektywność pracy
		Innowacje w zakresie stosowanej technologii zapewniają przedsiębiorstwu silną pozycję na rynku
3.3. Zaopatrzenie		Potrzeby materiałowe i narzędziowe są określone, weryfikowane i aktualizowane w zależności od potrzeb przedsiębiorstwa
		System zamówień oparty jest na precyzyjnych informacjach o potrzebach związanych z planowaną produkcją
		Dokonywana jest analiza i ocena dostaw w kontekście cech stanowiących kryteria wyboru dostawców (cena, pewność, jakość terminowość)
		Przedsiębiorstwo w małym stopniu jest uzależnione od dostawców głównych surowców i z łatwością może zmienić źródło dostaw
		W przedsiębiorstwie tworzy się bazę danych o dostawcach
		Dostawcy traktowani są jak partnerzy, nawiązywane są z nimi długotrwałe relacje
		Stosowane dotychczas formy organizowania dostaw są skuteczne
		Jakość dotychczas realizowanych dostaw jest zgodna z oczekiwaniami przedsiębiorstwa

3. Teoretyczno-metodyczne aspekty oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem

3.4. Przygotowanie produkcji	Przygotowanie konstrukcyjno-technologiczne uwzględnia określone potrzeby klientów
	Odsetek produktów, w których wykryto wadliwe rozwiązania konstrukcyjno-technologiczne jest znikomy
	Jakość wykorzystywanych materiałów i surowców jest zapewniona (odsetek zakwestionowanych dostaw w ostatnim okresie był niewysoki)
	Określony jest poziom potencjalnych kosztów produkcji i ich struktura
	Dobór pracowników dostosowany jest do wykonywanych zadań w procesie produkcyjnym
3.5. Proces produkcji	Wytwarzana produkcja, jej wielkość i struktura jest zgodna z oczekiwaniami klientów
	Oceniana jest sprawność przebiegu procesu produkcyjnego oraz poszczególnych jego faz
	Produktywność pracy (mierzona np. ilorazem wartości/ilości produkcji i kosztu robocizny) jest mierzona i oceniana
	Wskaźnik zużycia energii (np. mierzony ilorazem wartości/ilości produkcji i kosztu zużycia energii) jest niski
	Wykorzystuje się systemy klasy MRP do wspomagania procesu produkcyjnego
	Elastyczność systemu produkcji umożliwia szybką zmianę profilu produkcji (szybciej niż u bezpośrednich konkurentów)
	Zdolności produkcyjne wykorzystywane są w wysokim stopniu
	Warunki przeciwpożarowe oraz bezpieczeństwa i higieny pracy zapewnione są w każdej fazie procesu produkcyjnego
	Rachunek ekonomiczny dotyczący poziomu zapasów produkcji warunkuje ciągłość produkcji
	Dokonywane są oceny efektywności wykorzystania materiałów (w tym określony jest udział strat technologicznych i odpadów)
	Stosowane technologie warunkują wytwarzanie konkurencyjnych jakościowo i cenowo produktów
	Przedsiębiorstwo dysponuje nowoczesnym i wielostronnym technologicznie parkiem maszynowym
	Zapewnione są odpowiednie do potrzeb warunki magazynowania surowców, materiałów oraz wyrobów gotowych
	Podejmowane są działania na rzecz zmniejszania kosztów magazynowania
	Podejmowane są działania na rzecz modernizacji środków trwałych
Podejmowane są działania na rzecz wycofywania zbędnych oraz zużytych ekonomicznie środków trwałych	
3.6. Jakość produkcji	Stosowany system zapewnienia jakości warunkuje określoną jakość wytwarzanych produktów
	Przedsiębiorstwo prowadzi dokumentację systemu zapewnienia jakości, w której jest jasno sformułowana polityka jakości i cele w zakresie jakości
	W przedsiębiorstwie regularnie przeprowadzane są audyty wewnętrzne
	Jakość jest monitorowana na wszystkich etapach procesu produkcyjnego

3. Teoretyczno-metodyczne aspekty oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem

		W przedsiębiorstwie opracowuje się procedury eliminacji niezgodności w trakcie realizacji procesu wytwarzania
		Regularnie organizowane są spotkania pracowników w celu rozwiązywania problemów jakościowych
		W przedsiębiorstwie identyfikuje się punkty krytyczne dla osiągnięcia celów jakościowych
		Prowadzona jest analiza kosztów jakości
		Prowadzone są działania na rzecz poprawy jakości (stosowane są metody i techniki doskonalenia jakości, adekwatne do fazy realizacji produktu)
		Systematycznie dokonuje się analizy niezawodności produktów
		Systematycznie dokonuje się analizy reklamacji
		Liczba wykrytych błędów i wadliwych produktów jest stosunkowo niska
4. Polityka finansowa		
4.1. Finansowanie programu rozwojowego przedsiębiorstwa		W przedsiębiorstwie istnieje wystarczający poziom zasobów finansowych do opracowywania i wdrażania planów rozwojowych
		Przedsiębiorstwo korzysta z zewnętrznych źródeł finansowania (kredyty, fundusze celowe, obligacje)
		Każdą decyzję poprzedzają dokładne analizy finansowe, prowadzone z wykorzystaniem właściwych metod analizy ryzyka
		W zakresie polityki kredytowej prowadzone są systematyczne badania dotyczące bieżącej spłaty zadłużenia
4.2. Zarządzanie kapitałem obrotowym		Istnieje tendencja do skracania długości cyklu obrotu środkami pieniężnymi
		Regularnie dokonywane są oceny wiarygodności kontrahentów
		Nie istnieją trudności w regulowaniu zobowiązań finansowych przedsiębiorstwa
		Nie istnieją trudności z egzekucją należności
		Tempo obrotu zapasami wzrasta
4.3. Analiza finansowa		W przedsiębiorstwie istnieje efektywny system planowania i kontroli finansowej
		W przedsiębiorstwie istnieje kontrolingowy rachunek kosztów i wyników oraz budżetowanie
		Monitorowane są kluczowe mierniki efektywności przedsiębiorstwa
		Dotychczasowe prognozy przepływów pieniężnych można uznać za trafne
		Regularnie dokonywana jest wskaźnikowa analiza rentowności, płynności finansowej, zadłużenia oraz analizy ryzyka finansowego
		Regularnie dokonywana jest analiza wielkości i struktury przychodów, wyniku finansowego przedsiębiorstwa oraz czynników go kształtujących
		Dokonywana jest analiza progu rentowności produkcji
		Monitorowane są najważniejsze obszary powstawania kosztów i dokonywana jest analiza kosztów własnych

5. Marketing i zbyt	
5.1. Badania marketingowe	Systematycznie przeprowadzi się badania wielkości, pojemności i chłonności rynku
	Systematycznie określa się parametry charakteryzujące klientów (nabywców)
	Systematycznie określa się pozycję przedsiębiorstwa na tle konkurentów
	Określa się parametry charakteryzujące głównych konkurentów
	Bada się postrzeganie wizerunku przedsiębiorstwa (marki, produktów) przez otoczenie
5.2. Portfel produktów	Cechy użytkowe produktów stanowią o ich wartości dla klienta
	Udział w rynku produktów wiodącej grupy asortymentowej jest wysoki
	Oferowany przez przedsiębiorstwo portfel produktów jest dobrze dopasowany do wymagań rynku
	Oferowane produkty posiadają cechy odróżniające je od produktów konkurencyjnych
	Systematyczne analizowanie cyklu życia poszczególnych produktów umożliwia trafne wybory strategii marketingowych
	Kształtując strukturę asortymentową analizuje się rentowność poszczególnych produktów
	Monitorowana jest dynamika sprzedaży produktów na rynku w poszczególnych jego segmentach
5.3. Ceny	Polityka cenowa oparta jest na analizie kosztów, popytu i konkurencji
	Stosowane strategie cenowe są efektywne
	Ocenia się wrażliwość popytu / podaży na zmiany cen produktów przedsiębiorstwa
	Polityka cenowa skoordynowana jest z pozostałymi instrumentami marketingowymi (dystrybucją, promocją i produktem)
5.4. Dystrybucja	Systematycznie mierzona jest rentowność poszczególnych kanałów dystrybucji
	Analiza wskaźników dystrybucji ważonej wskazuje na dobry wybór dotychczasowych kanałów dystrybucyjnych
	Określany jest miesięczny trend sprzedaży (mierzony ilorazem sprzedaży w poszczególnych miesiącach i liczby miesięcy w roku)
	Stosowane rozwiązania logistyczne zapewniają niskie koszty dystrybucji
5.5. Promocja	Stosowane dotychczas przedsięwzięcia promocyjne są oceniane i weryfikowane
	Badana jest skuteczność działań promocyjnych (mierzona ilorazem kosztów działań promocyjnych i liczby pozyskanych nowych klientów)
	Przy opracowywaniu działań promocyjnych uwzględnione są koszty wykorzystania instrumentów promocji oraz faza cyklu życia produktu na rynku
5.6. Relacje z klientem	W przedsiębiorstwie określony jest poziom obsługi klienta
	W przedsiębiorstwie tworzy się bazę danych o klientach

	W przedsiębiorstwie wykorzystywane są systemy klasy CRM w celu sprawniejszej obsługi klienta
	Prowadzony jest program lojalnościowy wśród klientów (z wykorzystaniem np. rabatów, bonusów)
	Systematycznie bada się lojalność klientów poprzez wskaźnik utrzymania klientów (mierzony ilością klientów powtarzających zakup w danym okresie)
	Bada się przyczyny utraty klientów
	Informuje się klientów o aktualnej ofercie
	Prowadzone są systematyczne badania dotyczące zadowolenia klientów, np. ankietowanie
	Komunikaty z badań klientów są regularnie przekazywane pracownikom uczestniczącym w procesie kształtowania cech produktów
	Przedsiębiorstwo podejmuje działania na rzecz pozyskiwania nowych klientów w docelowych segmentach rynku

Źródło: Opracowanie własne

Identyfikacja charakteru zmiennych diagnostycznych

Wśród zbioru zmiennych diagnostycznych kryteria cząstkowe sklasyfikowano jako cechy będące stymulantami i destymulantami. Stymulanta to cecha, której wysokie wartości są pożądane z punktu widzenia osiągnięcia wysokiego poziomu jakości zarządzania przedsiębiorstwem. Destymulanta stanowi cechę, której wartość z punktu widzenia osiągnięcia wysokiego poziomu jakości zarządzania przedsiębiorstwem maleje wraz ze wzrostem jej wartości.

Wybór metody normowania zmiennych diagnostycznych

W pierwszym kroku tego etapu określono sposób i skale pomiaru realizacji zmiennych diagnostycznych. W badaniu oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem zastosowano kwestionariusz ankietowy, który przedstawiony zostanie do wypełnienia kierownictwu naczelnemu lub pracownikom wyższych szczebli struktury organizacyjnej. W danym przedsiębiorstwie ankietę może być wypełniona przez jedną lub kilka osób (np. wszystkich członków zarządu). Większa liczba osób uczestnicząca w ocenie zapewnia bowiem większą obiektywność uzyskiwanych wyników. W tym przypadku jednak do dalszych obliczeń przyjmowana jest uśredniona ocena otrzymana dla tych kryteriów, które były oceniane przez więcej niż jedną osobę.

Wyróżnione kryteria czastkowe posłużyły do skonstruowania pięciostopniowej skali Likerta, w której wykorzystano podejście merytoryczne [Strahl 1998, s. 61 i nast.]. Zgodnie z przyjętym zwyczajem wyższe wartości numeryczne odzwierciedlają postawy pozytywne, a niższe – postawy negatywne (5 – „zdarzenie całkowicie prawdziwe”, 1 – „zdarzenie całkowicie fałszywe”). Biorąc pod uwagę warunek jednolitości preferencji ujednociono charakter zmiennych diagnostycznych. W tym celu destymulantom można przyporządkować skale porządkowe o odwrotnej kolejności wartości numerycznych.

W przypadku stosowania w ankiecie innych skal ocen należy dokonać normalizacji zmiennych diagnostycznych wg poniższych wzorów:

$$\text{dla stymulant: } z_{ijs} = z_{\max} - \frac{(x_{\max} - x_{ijs})(z_{\max} - z_{\min})}{(x_{\max} - x_{\min})} \quad (12)$$

$$\text{dla destymulant: } z_{ijs} = z_{\min} - \frac{(x_{ijs} - x_{\min})(z_{\max} - z_{\min})}{(x_{\max} - x_{\min})} \quad (13)$$

gdzie:

z_{ijs} – unormowana wartość oceny działalności organizacji w ramach s -tego kryterium czastkowego w j -tym kryterium syntetycznym, wyróżnionym w ramach i -tego obszaru funkcjonalnego ($i = 1, 2, \dots, n; j = 1, 2, \dots, m; s = 1, 2, \dots, p$);

x_{ijs} – wartość oceny działalności organizacji w ramach s -tego kryterium czastkowego w j -tym kryterium syntetycznym, wyróżnionym w ramach i -tego obszaru funkcjonalnego ($i = 1, 2, \dots, n; j = 1, 2, \dots, m; s = 1, 2, \dots, p$);

x_{\min}, z_{\min} – minimalna wartość miary czastkowej oceny jakości zarządzania odpowiednio przed unormowaniem i po unormowaniu;

x_{\max}, z_{\max} – maksymalna wartość miary czastkowej oceny jakości zarządzania odpowiednio przed unormowaniem i po unormowaniu.

W wyniku zastosowania wzorów (12) i (13) jest możliwe unormowanie zmiennych diagnostycznych. Przeprowadzenie proponowanego przekształcenia sprawia, że większe wartości unormowanych zmiennych diagnostycznych, niezależnie od ich charakteru, świadczą o wyższej ocenie w ramach danego kryterium i odpowiednio – niższe wartości świadczą o niższej ocenie w ramach danego kryterium.

Ustalenie sposobu ważenia zmiennych diagnostycznych

W pracy za podstawę wyznaczania wartości wag przyjęto opinie ekspertów. Źródło informacji w tym względzie będą stanowić członkowie zarządu przedsiębiorstwa oraz kluczowi pracownicy w wyróżnionych obszarach funkcjonalnych. Siła wpływu (wagi) danego kryterium będzie oceniana przez przypisanie jej liczby z przedziału $\langle 1,3 \rangle$, z którego 3 oznacza największą wagę, 1 - najmniejszą. Dla określenia wag poszczególnych obszarów funkcjonalnych (a potem analogicznie syntetycznych i cząstkowych kryteriów oceny) można zastosować następującą procedurę. W przypadku, gdy w ocenie uczestniczyć będzie r ekspertów ($h = 1, 2, \dots, r$), każdemu i -temu obszarowi funkcjonalnemu ($i = 1, 2, \dots, n$) zostanie przypisana pewna liczba punktów z przedziału $\langle 1,3 \rangle$ w zależności od tego, w jakim stopniu dany ekspert ocenia jego ważność dla opisu badanego zjawiska. Wyniki ocen wszystkich r ekspertów utworzą macierz E :

$$E = [e_{hi}] = \begin{pmatrix} e_{11} & e_{12} & \dots & e_{1n} \\ e_{21} & e_{22} & \dots & e_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ e_{r1} & e_{r2} & \dots & e_{rn} \end{pmatrix} \quad (14)$$

gdzie:

e_{hi} – liczba punktów z przedziału $\langle 1,3 \rangle$, jaką ekspert h przydzielił i -temu obszarowi funkcjonalnemu.

Następnie należy wyznaczyć sumę ocen wszystkich ekspertów dla każdego obszaru funkcjonalnego \bar{e}_i :

$$\bar{e}_i = \sum_{h=1}^r e_{hi} \quad (15)$$

oraz łączną sumę wszystkich ocen \bar{e} :

$$\bar{e} = \sum_{i=1}^n \bar{e}_i \quad (16)$$

Wagę i -tego obszaru funkcjonalnego (w_i) należy wyliczyć według wzoru:

$$w_i = \frac{\bar{e}_i}{\bar{e}} \quad (17)$$

Ostatecznie wyznaczony zostaje wektor wag standaryzowanych $W = [w_1, w_2, \dots, w_i, \dots, w_n]$ spełniający warunki zachowania dodatniego znaku i sumowalności do jedności. Analogiczną procedurę należy przeprowadzić dla wyznaczenia wag poszczególnych kryteriów syntetycznych i cząstkowych

Ustalenie sposobu agregacji zmiennych diagnostycznych

Dla celów agregacji zmiennych diagnostycznych w poszczególnych podobszarach (tj. odpowiednio w ramach danego kryterium syntetycznego oraz w danym obszarze funkcjonalnym działalności przedsiębiorstwa) wybrano prostą formułę agregacji przez sumę ważoną. Ogólna ocena jakości zarządzania przedsiębiorstwem została wyznaczona jako ważona suma przyjętych miar oceny (por. ppkt 3.2.5.2). W poszczególnych przypadkach formuły agregacji przyjęły następujące postaci:

$$z_{ij} = \sum_{s=1}^p (z_{ijs} \cdot w_{ijs}) \quad \begin{array}{l} \text{dla uzyskania oceny ze względu } j\text{-te kryterium} \\ \text{syntetyczne w } i\text{-tym obszarze funkcjonalnym} \\ \text{działalności przedsiębiorstwa} \end{array} \quad (18)$$

$$z_i = \sum_{j=1}^m (z_{ij} \cdot w_{ij}) \quad \begin{array}{l} \text{dla uzyskania oceny ze względu na } i\text{-ty obszar} \\ \text{funkcjonalny działalności przedsiębiorstwa} \end{array} \quad (19)$$

$$J = \sum_{i=1}^n (z_i \cdot w_i) \quad \begin{array}{l} \text{dla uzyskania oceny syntetycznej} \end{array} \quad (20)$$

gdzie:

- z_{ij} – ocena ze względu na j -te kryterium syntetyczne w i -tym obszarze funkcjonalnym działalności przedsiębiorstwa;
- z_i – ocena ze względu na i -ty obszar funkcjonalny działalności przedsiębiorstwa;
- J – ocena syntetyczna jakości zarządzania przedsiębiorstwem;
- w_{ijs} – waga kryterium cząstkowego w j -tym kryterium syntetycznym w i -tym obszarze funkcjonalnym działalności przedsiębiorstwa;
- w_{ij} – waga kryterium syntetycznego w i -tym obszarze funkcjonalnym działalności przedsiębiorstwa;
- w_i – waga i -tego obszaru funkcjonalnego działalności przedsiębiorstwa.

Analiza i interpretacja wyników badań

Ostatni etap proponowanej metody oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem stanowi konstruowanie całościowych ocen w ramach poszczególnych

kryteriów oraz wyznaczenie syntetycznej oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem. Na podstawie uzyskanych ocen należy dokonać interpretacji wyników oraz sformułować wnioski końcowe. Konkluzje o charakterze diagnostycznym można wykorzystać do zidentyfikowania nieprawidłowości w systemie zarządzania przedsiębiorstwem.

3.3.3. Wnioski końcowe i interpretacja wyników

Przedstawiona metoda oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem obejmuje interpretację uzyskanych wyników (w zakresie kryteriów syntetycznych i częściowych) w dwóch aspektach:

1. w zakresie oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem mierzonej poziomem rozwiązań przyjętych w różnych obszarach funkcjonalnych działalności przedsiębiorstwa, tj. w wymiarze funkcjonalnym;
2. w zakresie oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem mierzonej stopniem zaspokojenia różnych potrzeb poszczególnych interesariuszy, tj. w wymiarze podmiotowym.

W zaproponowanej metodzie oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem wyszczególnione zostały kryteria częściowe i syntetyczne, oceny w ramach tych kryteriów są agregowane do ocen końcowych w poszczególnych obszarach funkcjonalnych działalności przedsiębiorstwa. Kryteria częściowe i syntetyczne pozwalają określić jakość różnych aspektów zarządzania w poszczególnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Zagregowane oceny syntetyczne dają natomiast sumaryczną ocenę jakości zarządzania odnoszącą się do przedsiębiorstwa jako całości. Analiza uzyskanych wyników powinna wskazywać obszary konstytuujące nieprawidłowości występujące w systemie zarządzania. Niskie oceny syntetyczne wskazują na miejsca dysfunkcji w przedsiębiorstwie i tym samym determinują niską jakość zarządzania w ramach rozpatrywanych kryteriów. Zidentyfikowanie tych dysfunkcji powinno skłaniać kadrę zarządzającą do szczegółowych badań konkretnego problemu w celu podjęcia działań korygujących bądź usprawniających system zarządzania.

Oceny w ramach kryteriów cząstkowych i syntetycznych mogą być dokonywane w ujęciu statycznym bądź dynamicznym. Ujęcie statyczne oceny oznacza badanie jakości zarządzania przedsiębiorstwem w danym okresie, ujęcie dynamiczne – w kolejnych przedziałach czasowych. Systematyczne dokonywanie ocen, zbieranie danych i ich interpretowanie umożliwia określenie trendów zmian jakości zarządzania przedsiębiorstwem w czasie. W ten sposób uzyskane wyniki mogą być podstawą głębszej analizy wykorzystywanej w celu doskonalenia jakości zarządzania w całym przedsiębiorstwie.

Ponadto wyszczególnione kryteria cząstkowe określone w ramach obszarów funkcjonalnych działalności przedsiębiorstwa mogą być grupowane i przypisywane poszczególnym płaszczyznom potrzeb: właścicieli, pracowników, dostawców i klientów. Zgodnie z prawem Pareto, należy wśród nich dokonać wyboru tylko najważniejszych takich, które w najpełniejszy sposób determinują oceny w aspekcie zaspokajania potrzeb wymienionych podmiotów. W ten sposób każda z wymienionych płaszczyzn powinna zwierać kilka – kilkanaście kryteriów cząstkowych oraz odpowiednio ich oceny. W celu określenia jakości zarządzania przedsiębiorstwem w wymiarze podmiotowym można posłużyć się modelem doskonalenia jakości zarządzania zaprezentowanym w tab. 3.7.

Tabela 3.7

Model doskonalenia jakości zarządzania przedsiębiorstwem w wymiarze podmiotowym oraz przykładowe kryteria oceny

Poziomy jakości zarządzania przedsiębiorstwem:	Etap I Budowanie	Etap II Utrzymywanie	Etap III Zadowolenie	Etap IV Pełna integracja
Sposób podejścia:	brak formalnego podejścia	podejście ukierunkowane na poprawę określonych parametrów	podejście systemowe oparte na procesie doskonalenia	zintegrowane podejście systemowe oparte na procesie ciągłego doskonalenia
Płaszczyzny:				
Właścicieli	<ul style="list-style-type: none"> ▪ realizacja celów ▪ zapewnienie rentowności z zaangażowanego kapitału 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wzrost przychodów z zaangażowanego kapitału 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wysokie przychody ▪ wysokie zyski ▪ ustawiczny wzrost przedsiębiorstwa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ perspektywa długoterminowego rozwoju przedsiębiorstwa ▪ wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa
Pracowników	<ul style="list-style-type: none"> ▪ uznanie i diagnoza potrzeb ▪ zapewnienie określonych warunków pracy ▪ racjonalizacja procesów pracy, komunikacji, kontroli 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ poprawa w zakresie warunków socjalno-bytowych ▪ usprawnianie procesów pracy, komunikacji, kontroli 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ w pełni zadowalające warunki socjalno-bytowe i placowe ▪ współuczestnictwo w zarządzaniu ▪ rozwój indywidualny 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ relacje partnerskie ▪ programy lojalnościowe i placowe ▪ system mentoringu i ustawicznego szkolenia
Klientów	<ul style="list-style-type: none"> ▪ uznanie i diagnoza potrzeb klientów ▪ zapewnienie niezbędnej funkcjonalności produktu przy najmniejszych kosztach 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ poprawa w zakresie kosztów, jakości, obsługi i szybkości działania ▪ nawiązywanie dialogu z klientami 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ oferowanie produktów o wysokiej jakości, zapewnienie doskonałej kompleksowej obsługi ▪ uruchamianie programów lojalnościowych 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zintegrowany system bazy danych o klientach ▪ marketing partnerski ▪ komunikacja interaktywna
Dostawców	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identyfikacja i wybór dostawców 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ współpraca z dostawcami ▪ długotrwałe relacje 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nawiązywanie długoterminowych umów w oparciu o wzajemne korzyści 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ efektywna i stała współpraca ▪ relacje partnerskie

Źródło: Opracowanie własne

Model doskonalenia jakości zarządzania przedsiębiorstwem w wymiarze podmiotowym obejmuje cztery etapy jej rozwoju, które wyznaczają kolejne poziomy jakości zarządzania w ujęciu podmiotowym.

Etap I – Budowanie

Przedsiębiorstwo pragnąc realizować swoje cele musi analizować swoje otoczenie i nawiązywać relacje zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Na tym poziomie przedsiębiorstwo nie tylko dąży do rozpoznawania wymagań i potrzeb swoich interesariuszy, ale także zmierza do ich zaspokajania w sposób podstawowy.

Etap II – Utrzymywanie

Przedsiębiorstwo doskonaląc system zarządzania powinno dążyć do jak najpełniejszego zaspokajania bieżących i przyszłych potrzeb swoich interesariuszy. Działania w tym zakresie powinny się charakteryzować podejściem ukierunkowanym na poprawę istotnych parametrów z punktu widzenia kształtowania właściwych relacji z otoczeniem i głównymi interesariuszami.

Etap III – Zadowolenie

W oparciu o wymagania tego etapu przedsiębiorstwo powinno wykazywać podejście systemowe oparte na procesie ciągłego doskonalenia jakości zarządzania przedsiębiorstwem w ujęciu podmiotowym. W odniesieniu do poszczególnych interesariuszy przedsiębiorstwo powinno dążyć do pełnego ich zadowolenia tworzonego przez różne formy współpracy. Wewnątrz organizacji są to więzi partnerskie pomiędzy jej pracownikami, na zewnątrz natomiast przedsiębiorstwo nawiązuje ścisłe związki ze swoimi interesariuszami budowane na wzajemnym zaufaniu i wyznawaniu tych samych wartości.

Etap IV – Pełna integracja

Przedsiębiorstwo, które w pełni chce realizować dążenia zawarte w swoich celach w odniesieniu do głównych interesariuszy powinny gromadzić, analizować, wykorzystywać odpowiednie informacje dotyczące ich potrzeb i oczekiwań. Do źródeł

informacji, które można w tym celu wykorzystywać zaliczyć można tworzone przez przedsiębiorstwo zintegrowane bazy danych o klientach, dostawcach. Budowanie relacji z interesariuszami powinno opierać się na wspólnym rozwijaniu strategii, nawiązywaniu ścisłych kontaktów, tworzeniu kompatybilnych systemów współpracy (w zakresie np. jakości, komunikacji). Na tym etapie zakłada się, że zintegrowane podejście systemowe ukierunkowane jest na dążenie do ciągłego doskonalenia różnych stosowanych form współpracy. W pełni zintegrowany system zarządzania ma gwarantować przedsiębiorstwu osiągnięcie zadowolenia każdej z wymienionych grup interesariuszy: właścicieli, pracowników, dostawców i klientów. Żadna inna kombinacja zadowolenia jednej bądź dwóch grup nie zapewnia sukcesu przedsiębiorstwa. Dopiero łączne zadowolenie wszystkich interesariuszy oznacza pełny wymiar rozwoju przedsiębiorstwa w ujęciu podmiotowym, co świadczy o najwyższym poziomie jakości zarządzania przedsiębiorstwem.

4. Studium przypadku oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem

4.1. Ogólna charakterystyka badanego przedsiębiorstwa

4.1.1. Forma organizacyjno-prawna przedsiębiorstwa

Spółka Przedsiębiorstwo A* powstała 11 lipca 1994 r., akcje Spółki zostały objęte przez pracowników i hodowców drobiu związanych z przedsiębiorstwem wieloletnimi umowami kontraktacyjnymi. Przedsiębiorstwo A zyskało osobowość prawną 12 listopada 1994 r. poprzez wpisanie do Rejestru Spółek prawa handlowego.

W 1998 r. Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy podjęło uchwałę o podwyższeniu kapitału akcyjnego Spółki. 50% akcji o wartości 4 550 000 zł objął inwestor branżowy. Władzami Spółki są: Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy, Rada Nadzorcza, Zarząd Spółki. Rada Nadzorcza Spółki liczy sześć osób, trzech członków powołanych przez inwestora branżowego i trzech powołanych przez akcjonariuszy założycieli oraz akcjonariuszy nie powiązanych z inwestorem branżowym. Kadencja Rady Nadzorczej trwa trzy lata. Zarząd Spółki jest powoływany przez Radę Nadzorczą na okres trzech lat. W chwili obecnej Zarząd składa się z dwóch osób zatrudnionych przez Przedsiębiorstwo A na podstawie umowy o pracę.

* Ze względu na konieczność dochowania tajemnicy, stanowiącą podstawowy warunek udostępnienia danych przez kierownictwo badanego przedsiębiorstwa, zamiast jego rzeczywistej nazwy, w dalszej części pracy będzie występowała nazwa Przedsiębiorstwo A.

W skład Przedsiębiorstwo A wchodzi następujące zakłady:

- Zakład drobiarski;
- Fermy drobiu;
- Zakłady wylęgu drobiu;

Działalność przedsiębiorstwa zorganizowana jest w siedmiu pionach, podlegających bezpośrednio Zarządowi Spółki. Kolejne piony stanowią:

- Produkcja – Wydziały Drobiarski i Przetwórstwa oraz Dział Technologii i Kontroli Jakości;
- Dział Techniczny – Biuro Techniczne, Robotnicy Techniczni, Kotłownia i Maszynownia Chłodnicza;
- Sprzedaż – Biuro Handlu, Marketing, Transport, Przedstawiciele Handlowi;
- Produkcja Rolna – Fermy drobiu;
- Logistyka – w skład pionu wchodzi Magazyn Wyrobów Gotowych, Magazyn Surowców, Zaopatrzenie;
- Dział Surowcowy;
- Administracja – Biuro Zarządu, Księgowość, Dział Obsługi Systemów Informatycznych i Analiz Ekonomicznych.

Średnie zatrudnienie w Przedsiębiorstwie A w 2004 r. wynosiło 634 etatów.

W poprzednich latach liczba osób zatrudnionych w Spółce wynosiła odpowiednio:

- 31 grudnia 2001 roku - 812 osób;
- 31 grudnia 2002 roku - 705 osób;
- 31 grudnia 2003 roku - 646 osób.

W latach 2001–2003 zatrudnienie w Spółce zmalało nieco ponad 20%, a tendencja spadku poziomu zatrudnienia utrzymała się w pierwszej połowie 2004 r. Spadek ten związany jest ze stopniowym ograniczaniem produkcji w zakładach działu surowcowego i produkcji jaj konsumpcyjnych. Zmniejszenie zatrudnienia nie dotyczyło Zakładu drobiarskiego, w którym przez ostatnie trzy lata prowadzone były inwestycje, zmierzające do zwiększenia poziomu produkcji i stopnia jej przetworzenia.

Średnia płaca w Przedsiębiorstwie A w ciągu ostatnich trzech lat systematycznie malała, a jej poziom wynosił w poszczególnych latach:

- 2001 r. – 1 811 zł;
- 2002 r. – 1 529 zł;
- 2003 r. – 1 502 zł;
- 2004 r. – 1 599 zł.

W 2001 r. średnia płaca w Spółce była zbliżona do średniej w sektorze przedsiębiorstw produkcji artykułów spożywczych i napojów, lecz w latach 2002–2003 była już od niej niższa o 23–27%.

4.1.2. Przedmiot działalności przedsiębiorstwa

Zakłady wchodzące w skład Przedsiębiorstwa A prowadzą:

- produkcję jaj wylęgowych;
- produkcję piskląt do tuczu;
- produkcję piskląt kurek nieśnych;
- ubój i rozbiór drobiu;
- produkcję wyrobów wędliniarskich;

W ramach przeprowadzanej w ostatnich latach restrukturyzacji produkcji Przedsiębiorstwo A stopniowo redukowało zakres i wielkość produkcji, m.in. poprzez zaniechanie produkcji jaj konsumpcyjnych.

Wielkość produkcji ogółem w ciągu ostatnich trzech lat systematycznie malała (tab. 4.1). Jej dynamika kształtowała się następująco (rok 2001/2002 = 100%):

- 2001/2002 - 100%;
- 2002/2003 - 97,5%;
- 2003/2004 - 82,2%.

Tabela 4.1
Wielkość i struktura produkcji przemysłowej Przedsiębiorstwa A

	Wielkość produkcji (w t)			Udział w produkcji ogółem (w %)		
	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2001/2002	2002/2003	2003/2004
Kurczak	17.586	16.558	13.923	68,25	65,91	65,76
Kura	1.271	1.139	603	4,93	4,53	2,85
Indyk	124	68	5	0,48	0,27	0,02
Razem drób	18.981	17.765	14.531	73,67	70,72	68,63
Wędliny	4.979	5.812	6.082	19,32	23,14	28,73
DROBMIX	1.805	1.544	560	7,01	6,15	2,64
Ogółem	25.766	25.121	21.173	100,00	100,00	100,00

Źródło: [Materiały wewnętrzne Przedsiębiorstwa A 2004]

Szczególnie duży spadek wielkości produkcji przemysłowej wystąpił w roku finansowym zakończonym 31 marca 2004 r. (aż o 15,7% w stosunku do roku poprzedniego). Spadek wielkości produkcji spowodowany był zmniejszeniem produkcji Wydziału Drobiarskiego – drobiu i jego elementów. Jednocześnie zwiększała się produkcja przetworów z mięsa drobiowego, wędlin oraz wyrobów garmazeryjnych. Spółka przywiązuje dużą wagę do tej grupy stosunkowo wysoko przetworzonych wyrobów, bowiem cieszy się dużym zainteresowaniem ze strony odbiorców. Szybki spadek wielkości produkcji preparatów DROBMIX nie ma dużego wpływu na przychody, jako że jego udział w wartości sprzedaży jest marginalny.

Zakład Drobiarski prowadzi pełen cykl obróbki mięsa drobiowego: ubój, rozbiór i przetwórstwo. Uboje odbywają się w Wydziale Drobiarskim. Całość surowca do uboju pochodzi ze skupu. Ubity drób jest patroszony i schładzany. Z tuszek pozyskiwane są elementy oraz mięso do produkcji przetworów. Masa mięsna uzyskiwana po odkostnieniu wykorzystywana jest do produkcji, kości i odpady poubojowe podlegają utylizacji.

Surowiec do produkcji Wydziału Przetwórstwa pochodzi w całości z własnych ubojów. W wydziale stosowane są technologie typowe dla przetwórstwa mięsa:

- sortowanie mięsa z rozbioru;
- peklowanie;

- rozdrabnianie mięsa do produkcji kiełbas;
- mieszanie, kutrowanie i nastrzykiwanie;
- masowanie kawałków mięsa na wędzonki;
- nadziewanie w osłonki;
- wędzenie i studzenie;
- formowanie, panierowanie i smażenie wyrobów garmazeryjnych;
- pakowanie i etykietowanie.

Potencjał produkcyjny Zakładu Drobiarskiego wykorzystywany jest w wysokim stopniu. O zdolnościach przerobowych Wydziału Drobiarskiego decyduje przepustowość linii uboju i linii dzielenia drobiu. Stopień ich wykorzystania przedstawia tab. 4.2. Przy obliczaniu stopnia wykorzystania linii założono, że tydzień pracy trwa pięć dni, ubój i rozbiór prowadzone są na dwie zmiany.

Tabela 4.2
Wykorzystanie zdolności produkcyjnej Wydziału Drobiarskiego
Przedsiębiorstwa A

Wyszczególnienie	2001/2002	2002/2003	2003/2004
Wielkość produkcji (w t)			
Linia uboju, 2 zmiany	24.000	22.400	18.200
Linia rozbioru, 2 zmiany	17.928	16.732	13.595
Wykorzystanie zdolności produkcyjnej (w %)			
Linia uboju	120,0	112,0	91,0
Linia rozbioru	112,1	104,6	85,0

Źródło: [Materiały wewnętrzne Przedsiębiorstwa A 2004]

Potencjał produkcyjny Wydziału Przetwórstwa (tab. 4.3) określany jest przez możliwości komór wędzarniczo-parzelniczych, linii produkcji convenience food oraz pakowaczek. Możliwości te kalkulowane są przy założeniu 6 - dniowego tygodnia pracy i pracy na trzy zmiany. W latach 1998–2002 Spółka przeprowadziła szereg inwestycji polegających na zakupie maszyn i urządzeń mających na celu zwiększenie mocy produkcyjnych Wydziału Przetwórstwa.

Tabela 4.3

Wykorzystanie zdolności produkcyjnej Wydziału Przetwórstwa
Przedsiębiorstwa A

Wyszczególnienie	2001/2002	2002/2003	2003/2004
Wielkość produkcji (w t)			
Komory wędzarniczo-parzelnicze	3.458,0	3.575,2	3.876,5
Linia convenience food	1.350,0	2.029,0	2.250,0
Pakowaczki	4.253,9	5.055,5	5.206,6
Wykorzystanie zdolności produkcyjnej (w %)			
Komory wędzarniczo-parzelnicze	80,05	82,76	89,73
Linia convenience food	49,89	74,50	83,15
Pakowaczki	75,96	90,28	92,97

Źródło: [Materiały wewnętrzne Przedsiębiorstwa A 2004]

W ciągu ostatnich trzech lat potencjał produkcyjny Wydziału Przetwórczego, zwiększony przez inwestycje w latach 2001 i 2002, był wykorzystywany w coraz większym stopniu (tab. 4.3). Produkcja Wydziału Drobiarskiego natomiast wykazywała trwałą tendencję spadkową, choć ciągle wykorzystanie mocy produkcyjnych tego wydziału było bardzo wysokie. Zakład nie ma rezerw niewykorzystanych mocy produkcyjnych. Zwiększenie produkcji i sprzedaży może być osiągnięte wyłącznie poprzez inwestycje modernizacyjne i rozwojowe.

4.1.3. Charakterystyka rynku przedsiębiorstwa

Produkcja mięsa drobiowego i jego przetworów była w ostatnich latach jedynym szybko rozwijającym się segmentem rynku mięsnego w Polsce. Rynek mięsa drobiowego w Polsce charakteryzuje się następującymi cechami:

- wysokim tempem wzrostu wielkości produkcji,
- stałą strukturą rodzajową produkcji i sprzedaży: 73% stanowi mięso kurcząt, około 22% – indyków oraz 5% – pozostałe gatunki drobiu,
- rosnącym spożyciem drobiu i jego przetworów (w 2004 r. około 20,5 kg na osobę rocznie, tj. dwukrotnie więcej niż w 1994 r.),

- relatywnie niską ceną mięsa drobiowego w porównaniu z mięsem czerwonym,
- niskim poziomem cen i kosztów produkcji drobiu, ubojów i przetworstwa w porównaniu z Unią Europejską (UE).

Krajowi producenci mięsa drobiowego i jego przetworów mają przewagę cenowo-kosztową nad konkurentami z UE, szczególnie w sytuacji przetrzebienia stad w Azji i Europie Zachodniej przez epidemie ptasiej grypy. Przewaga ta będzie się stopniowo zmniejszała, jednak wzmożony popyt na drób spowodowany wejściem Polski do UE utrzyma się co najmniej do połowy 2006 r. Ze zniesienia ograniczeń w eksporcie skorzystały krajowe zakłady drobiarskie, które odpowiednio wcześniej przystosowały produkcję do wymagań unijnych. W czerwcu 2004 r. 69 zakładów posiadało uprawnienia do eksportu, zaś 73 otrzymały okresy przejściowe na dostosowanie się do standardów weterynaryjno-sanitarnych UE. Udział polskiej produkcji drobiarskiej na rynku europejskim w 2004 r. szacowany był na 8–9%.

W 2003 r. zanotowano znaczne ożywienie na rynku drobiu i wzrost poziomu produkcji do 860 tys. ton (o 8,3% w stosunku do roku poprzedniego). Jednocześnie poziom eksportu mięsa drobiowego i jego przetworów wzrósł do 109 tys. ton (przyrost o 88%), co stanowiło 13% produkcji. Oznacza to, że 80% przyrostu produkcji przeznaczone zostało na eksport. Wzrost produkcji drobiarskiej w 2004 r. szacuje się na 3–4% (do poziomu 890 tys. ton), zaś eksportu na 10% (do 120 tys. ton). Szybki wzrost sprzedaży eksportowej napędzany był wysokim poziomem cen na rynkach Europy Zachodniej. Ceny mięsa drobiowego w krajach takich jak Niemcy, Holandia czy Belgia są dwu-trzykrotnie wyższe od cen w Polsce i bardzo stabilne. Nawet po odbudowaniu stad i zwiększeniu produkcji drobiarskiej w Europie Zachodniej, polskie wyroby w najbliższych latach utrzymają przewagę cenową, będącą pochodną niższych kosztów produkcji.

Wysoki udział bardziej opłacalnej sprzedaży eksportowej w sprzedaży ogółem poprawił wyniki finansowe branży drobiarskiej, pozwalając na znaczące zwiększenie marż przetwórczych. Realne przychody ze sprzedaży w 2003 r. były o 13% wyższe niż w roku 2002 i o 70% wyższe aniżeli w 2001r. Poprawiła się także

rentowność netto sprzedaży, osiągając poziom 0,7% w porównaniu z 0,11% i 0,25% w latach 2002 i 2001. Tym samym rentowność przetwórstwa drobiu zbliżyła się do poziomu rentowności w przemyśle mięsnym [Stulich 2003, s.84].

Wejście Polski do UE spowodowało bardzo duży wzrost eksportu polskiego mięsa czerwonego, drobiowego oraz przetworów z tego mięsa do krajów UE. Szczególnie dużym popytem cieszyło się mięso wołowe (elementy, ćwierćtusze i bydlę żywe) oraz elementy z drobiu, szczególnie filety z kurcząt i z indyka. Eksport drobiu oraz mięsa drobiowego i przetworów, po rekordowym 2003 r., kiedy wyeksportowano 85 tys. ton tych produktów, w latach następnych może być większy nawet o 30 do 40%.

Do maja 2004 r. UE chroniła rynek kontyngentami ilościowymi, które wyczerpywały się bardzo szybko. Po przekroczeniu kontyngentów nakładane były wysokie cła. Kontyngent drobiu w 2004 r. skończył się już w styczniu, a cło wynosiło nieco ponad 1 euro za kilogram. Od maja 2004 r. polskie towary mogą być sprzedawane w całej Unii bez ograniczeń i bez uciążliwych odpraw granicznych, które często powodowały opóźnienia dostaw i zrywanie kontraktów. Eksperci przewidują, że różnice cenowe będą napędzały eksport jeszcze co najmniej przez 2 lata. W dłuższym okresie ceny mogą wyrównywać się. Zapotrzebowanie na mięso drobiowe z Polski może utrzymywać się dzięki wzrostowi spożycia⁴⁷ w krajach UE pod warunkiem polepszenia jakości, nowoczesności opakowań i promocji wyrobów i marek.

Polskie zakłady drobiarskie będą musiały wykorzystać okres dobrej koniunktury na unowocześnienie produkcji, przede wszystkim na poprawę jakości i metod konfekcjonowania i pakowania wyrobów oraz na marketing i promocję swoich wyrobów. Dobre perspektywy eksportowe będą miały tradycyjnie gęsi (Polska jest największym eksporterem w Europie), filety i wyroby z indyka oraz filety z kurcząt.

⁴⁷ W najbogatszych krajach Unii utrzymuje się tendencja wzrostu spożycia drobiu. Dla przykładu w Niemczech, Danii i Hiszpanii spożycie mięsa drobiowego wynosi obecnie 30 kg na mieszkańca (spożycie w Polsce w 2004 r. szacowane jest na 20,5 kg).

Dzięki reklamie i promocji przebojem rynkowym mogą stać się wysokiej jakości przetwory z indyka i z kurcząt, takie jak dania gotowe (convenience food) i dobre gatunki wędlin (kiełbasy, szynki, kabanosy, frankfurterki).

Przedsiębiorstwo A jest firmą o zasięgu ogólnopolskim. Całość sprzedaży Przedsiębiorstwa A jest lokowana na rynku krajowym. Z produkcją rzędu 21–22 tys. ton rocznie, jej udział w rynku krajowym wynosi około 2,5%. Jest na 5–6 miejscu wśród zakładów drobiarskich, przerabiających kurczęta-brojlerzy. Największą konkurencją dla Spółki stanowią duże krajowe zakłady drobiarskie, których kanały dystrybucji w dużej mierze pokrywają się z kanałami Przedsiębiorstwa A. Także oferta asortymentowa tych zakładów jest podobna i często równie szeroka jak oferta Spółki. Konkurentami krajowymi o silnej pozycji rynkowej są:

- Cedrob S.A. Ciechanów – zakład ma w ofercie drób świeży oraz wyroby z drobiu grzebiącego (kurczęta, indyki) i pływającego (gęsi), rejon działania: województwa warmińsko-mazurskie i mazowieckie, sprzedaż odbywa się m.in. w sieci własnych sklepów, zakład sprzedaje część wyrobów za granicę.
- Drobex Sp. z o.o. Solec Kujawski – firma specjalizuje się w produkcji tuszek i elementów z kurczaka oraz wyrobów do grillowania, zakład produkcyjny uruchomiony w 2001 r. należy do najnowocześniejszych w kraju i spełnia standardy UE, rejon działania: woj. kujawsko-pomorskie.
- Drobimex–Heinz Szczecin – firma specjalizuje się w produkcji wyrobów z mięsa kurcząt (w ofercie posiada ponad 100 wyrobów), w 2003 r. wyprodukowała 25 tys. ton wyrobów, zakład wdrożył system HACCP i jest w trakcie wdrażania systemu jakości ISO 9001, rejon działania: Pomorze Zachodnie, kontakty handlowe w większych miastach (Warszawa, Poznań, Toruń, Gdańsk, Wrocław, Łódź, Częstochowa, aglomeracja śląska, Kraków), około 10% sprzedaży lokowane jest na rynkach UE.

- Drosed S.A. Siedlce, jednostka dominująca grupy kapitałowej DROSED – producent drobiu świeżego i przetworów z kurcząt i indyków, rejon działania: Polska Wschodnia, firma ma filie w Toruniu, Gdańsku, Poznaniu, Szczecinie i Zabrze.
- Exdrob S.A. Kutno – firma prowadzi ubój i przetwórstwo drobiu, głównie kurcząt i gęsi, w zakładzie wprowadzony jest system ISO 9001 oraz HACCP, rejon działania: Polska Centralna, firma ma hurtownie i sieć własnych sklepów w Polsce Centralnej, Północno-Zachodniej i Południowej, zakład eksportuje swoje wyroby do UE i krajów Dalekiego Wschodu.
- Konspol z Nowego Sącza, jednostka dominująca grupy KONSPOL – producent przetworów z kurczaków, w ofercie zakładu znajdują się produkty przetworzone – wędliny, konserwy, wyroby garmazeryjne a także wyroby bezglutenowe i w wersji light (łącznie ponad 100 pozycji), potencjał produkcyjny zakładu wynosi ok. 100 ton wyrobów dziennie, zakład posiada uprawnienia do eksportu, rejon działania: Małopolska, sprzedaż realizowana jest na terenie całego kraju.
- Zakłady Drobiarskie Koziegłowy – zakład sprzedaje drób świeży i mrożony (kurczęta, indyki, kaczki, gęsi) oraz około 80 rodzajów wędlin, konserw i pasztetów drobiowych, rocznie ubija i przetwarza około 40 tys. ton żywca, rejon działania: woj. wielkopolskie, 15% produkcji sprzedawanej jest na eksport do krajów UE i Europy Wsch.;
- Indykpol Olsztyn – jest największym zakładem przemysłu drobiarskiego w Polsce, lecz jego oferta rynkowa zawiera głównie mięso indycze i przetwory z tego mięsa, których jest największym w Polsce producentem (ok. 30% rynku), zakład sprzedaje swoje wyroby na terenie całego kraju, ma także uprawnienia do eksportu.

Zakłady małe lub średnie o zasięgu lokalnym lub regionalnym nie stanowią wielkiego zagrożenia dla Spółki ze względu na ograniczony zasięg działania i niewielki asortyment.

Baza surowcowa dla ubojni i przetwórstwa drobiu w rejonie działania Przedsiębiorstwa A jest rozbudowana. Fermy działające w promieniu 150 km od siedziby firmy mają potencjał produkcyjny 4 mln piskląt jednorazowego wsadu, co pozwala na ubój 450 tys. kurcząt tygodniowo i 90 tys. sztuk dziennie. Producenci związani umowami ze Spółką reprezentują 36% tego potencjału (1,4 mln piskląt wsadu). W oparciu o lokalną bazę surowcową Spółka mogłaby teoretycznie zwiększyć produkcję dwuipółkrotnie, a w razie zerwania współpracy z dotychczasowymi dostawcami drobiu znalezienie nowych źródeł zaopatrzenia nie powinno stanowić problemu. Spółka nie jest uzależniona od jednego dostawcy lub od grupy dostawców. Żaden z nich nie dostarcza więcej niż 8% surowca. Przedsiębiorstwo A pozyskuje surowiec do produkcji z czterech źródeł, są to: własne ферmy, producenci związani umowami kontraktacyjnymi, inni producenci oraz import.

Największym, pod względem wartości i ilości, odbiorcami produkcji Przedsiębiorstwa A są duże sieci handlowe. Spółka sprzedaje swoje wyroby do sieci: Real, Makro Cash & Carry, Tesco, Selgros, Biedronka, Plus Discount, Auchan, Ahold, Elea, Leclerc, Kaufland, Lidl. Spółka kładzie duży nacisk na rozwój kontaktów z sieciami handlowymi o zasięgu ogólnokrajowym. Udział sprzedaży dla sieci w ostatnich latach wzrósł z 67,7% (w roku finansowym 2001/2002) do 79,8% (w roku 2003/2004). Pozostałymi odbiorcami produktów Spółki są hurtownie/dealerzy i odbiorcy detaliczni. Spółka sprzedaje także surowiec innym zakładom przetwórczym. Ogółem w pierwszej połowie 2004 r. sieci handlowe, hurtownie i detal były odbiorcami prawie 96% wartości sprzedaży.

4.1.4. Sytuacja finansowa przedsiębiorstwa

Przychody ze sprzedaży

Na sprzedaż Przedsiębiorstwa A składa się sprzedaż produkcji przemysłowej (drób i elementy drobiu, przetwory oraz preparaty DROBMIX – koncentrat białkowo-tłuszczowy i polepszacz gleby) i rolnej (pisklęta brojlerów i kurek nieśnych, jaja wylęgowe). Sprzedaż towarów, materiałów i usług obejmuje sprzedaż jaj konsumpcyjnych i piskląt brojlerów poza kontraktacją (tab. 4.4).

W latach 2001–2004 przychody ze sprzedaży produktów i towarów w Przedsiębiorstwie A stopniowo malały ze 161,7 mln zł w roku finansowym 2001/2002 do 124,0 mln zł w roku 2003/2004. W tym samym okresie wartość sprzedaży produktów własnych Spółki zmalała ze 155,4 mln zł do 114,4 mln zł (o 26,4%). W 2004 r. roku Spółka ograniczała się do sprzedaży piskląt brojlerów dla odbiorców związanych umowami. Ograniczenie skali produkcji rolnej częściowo tłumaczy spadek przychodów ze sprzedaży.

Warunkiem podstawowym i koniecznym dla utrzymania się Przedsiębiorstwa A na rynku będzie poprawa wyników finansowych, gdyż w latach 2001–2003 Spółka ponosiła straty na działalności gospodarczej i dalsze prowadzenie deficytowej działalności zagrozi jej istnieniu.

Szansę na zdecydowaną poprawę warunków finansowych, a zatem także na utrzymanie się na rynku, stworzy realizacja programu restrukturyzacji. Plan restrukturyzacji działalności Przedsiębiorstwa A opiera się na dwóch założeniach:

- Spółka otrzyma wsparcie finansowe od inwestora branżowego w formie podniesienia kapitału podstawowego o 26 mln zł. Dzięki tej pomocy Spółka będzie mogła spłacić zaległe zobowiązania (kwota przeterminowanych zobowiązań z tytułu dostaw i usług 30 czerwca 2004 r. wynosiła 21,5 mln zł) i znacząco zmniejszyć cykl rotacji zobowiązań, przy jednoczesnym zwiększeniu skali i stopnia przetworzenia produkcji.

- Spółka zaciągnie kredyt bankowy na kwotę 25.980 tys. zł, co pozwoli na przeprowadzenie inwestycji modernizacyjno-odtworzeniowych. Dzięki inwestycjom, które zostaną zakończone do końca 2005 r. Spółka uzyska uprawnienia do eksportu do krajów UE. Inwestycje polepszą trwałość i jakość wyrobów. Spółka uzyska certyfikat bezpieczeństwa produkcji żywności HACCP, a także certyfikaty umożliwiające dostęp do sieci handlowych Wielkiej Brytanii (BRC) oraz Francji i Niemiec (IFS). Zredukowane zostaną koszty jednostkowe produkcji, gdyż zmniejszy się jednostkowy koszt pracy oraz zużycie energii elektrycznej.

Tabela 4.4
Sprzedaż produkcji rolnej i przemysłowej Przedsiębiorstwa A,
ujęcie wartościowe

	Wartość sprzedaży (w tys. zł)			
	2001/2002	2002/2003	2003/2004	IV-VI. 2004
Pisklęta brojlery	16.930,02	15.789,98	13.705,22	2.729,56
Pozostałe ¹⁾	27.507,19	17.658,65	6.262,12	274,80
w tym pisklęta kurek nieśnych	3.353,78	2.966,71	2.919,19	68,13
Razem sprzedaż produkcji rolnej:	44.437,21	33.448,62	19.967,34	3.004,36
Kurczak	45.730,59	38.648,16	30.990,28	8.558,41
Podroby	2.597,89	1.881,53	1.522,64	350,53
Elementy	22.588,81	19.868,25	23.161,29	6.084,90
Wędliny i wyroby garmazeryjne	36.475,36	39.049,21	37.581,58	8.432,12
Pozostałe ²⁾	3.611,03	3.001,01	1.175,36	120,29
Razem sprzedaż produkcji przemysłowej:	111.003,67	102.448,17	94.431,15	23.546,25
Razem sprzedaż produkcji:	155.440,88	135.896,79	114.398,49	26.550,60
Towary i materiały ³⁾ :	6.289,12	12.066,25	9.601,99	642,08
Sprzedaż ogółem:	161.729,99	147.963,04	124.000,47	27.192,68

¹⁾ Kury i kogutki, jaja wylęgowe i jaja konsumpcyjne z własnej produkcji rolnej.

²⁾ Drobmix, odpady, masa mięsno-kostna, mięso mechanicznie odkostnione, kura, kości.

³⁾ Jaja konsumpcyjne i pisklęta brojlerów sprzedawane poza kontraktacją.

Źródło: [Materiały wewnętrzne Przedsiębiorstwa A 2004]

Rachunek zysków i strat

Spółka prowadzi rachunek zysków i strat w układzie kalkulacyjnym, wybrane pozycje przedstawia tab. 4.5.

Tabela 4.5
Wybrane pozycje rachunku zysków i strat Przedsiębiorstwa A, układ kalkulacyjny

Pozycja	Wartość (w tys. zł)				
	2001/2002	2002/2003	2003/2004	IV-VI. 2003	IV-VI. 2004
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
Przychody ze sprzedaży produktów i materiałów	161.729,99	147.963,05	124.000,47	35.226,51	27.192,68
Koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów	143.475,60	132.044,23	110.436,65	31.346,43	25.359,35
Koszty sprzedaży	13.820,14	12.630,70	9.423,51	2.211,83	2.333,10
Koszty ogólnego zarządu	5.294,45	3.286,08	5.166,27	973,19	1.439,84
Zysk/strata ze sprzedaży	-860,19	2,05	-1.025,95	695,06	-1.939,61
Pozostałe przychody operacyjne ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	1.278,50	1.161,69	4.521,15	73,05	790,33
	165,65		3.832,11		5,00
Pozostałe koszty operacyjne	1.424,99	2.032,61	1.067,03	237,04	795,71
Zysk/strata z działalności operacyjnej	-1.006,69	-868,87	2.428,17	531,07	-1.944,99
Przychody finansowe	127,39	365,19	134,42	53,24	38,91
Koszty finansowe	3.037,70	2.246,77	1.565,67	458,58	275,92
Zysk/strata z działalności gospodarczej	-3.917,01	-2.750,44	996,93	125,73	-2.182,00
Zysk/strata netto	-3.917,08	-2.750,44	996,93	125,73	-2.182,00

Źródło: [Materiały wewnętrzne Przedsiębiorstwa A 2004]

W ciągu ostatnich trzech lat przychody ze sprzedaży produktów i materiałów systematycznie malały. Spadek ten był skorelowany ze spadkiem wolumenu produkcji. Tendencję spadkową miały także koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów, jednak malały one wolniej niż przychody ze sprzedaży. Poprawiła się natomiast relacja kosztów sprzedaży do przychodów ze sprzedaży. W roku finansowym 2001/2002 koszty sprzedaży wynosiły 11,3% przychodów ze sprzedaży produktów i materiałów, w kolejnych latach 10,7% oraz 10,9% w okresie IV-VI 2004 natomiast

tylko 8,6%. Jednak poziom kosztów sprzedaży nie miał dużego wpływu na wyniki finansowe Spółki a osiągnięty w roku 2002/2003 zysk na sprzedaży (2,05 tys. zł) był wynikiem wyjątkowo niskich kosztów ogólnego zarządu. Źródłem poprawy wyników, poza zmniejszeniem kosztów zarządu, były malejące koszty finansowe.

Pierwszy kwartał roku obrachunkowego 2004/2005 (okres 1.04.2004 – 30.06.2004) był wyjątkowo niekorzystny dla Spółki. Przychody ze sprzedaży były prawie o 23% niższe niż w analogicznym okresie roku poprzedniego, koszty sprzedanych produktów i materiałów natomiast zmniejszyły się o 19%. Wysokie były koszty ogólnego zarządu oraz pozostałe koszty operacyjne. Cały kwartał zamknął się stratą w kwocie 2,2 mln zł.

Analiza wskaźnikowa

Wyniki Spółki w latach 2001-2003 nie były dobre, jednak systematycznie poprawiały się. Wskaźniki rentowności przedstawia tab. 4.6.

Tabela 4.6
Wskaźniki rentowności Przedsiębiorstwa A

	2001/2002	2002/2003	2003/2004	IV-VI. 2004
Rentowność sprzedaży (ROS)	-0,52	0,00	-0,83	-7,50
Rentowność kapitału (ROA)	-7,41	-5,25	2,08	-4,64
Rentowność netto	-2,35	-1,90	0,80	-8,43
Nadwyżka operacyjna w % sprzedaży	1,33	1,88	4,57	-4,80

Źródło: [Materiały wewnętrzne Przedsiębiorstwa A 2004]

Rentowność sprzedaży (ROS) w badanym okresie była zerowa lub ujemna - Spółka generowała stratę na działalności operacyjnej. Wskaźnik rentowności netto, choć początkowo także ujemny, w roku 2003/2004 osiągnął wartość dodatnią, wyższą od średniego wskaźnika w branży mięsnej. Także wskaźnik rentowności kapitału (ROA) szybko uległ poprawie, w roku 2003/2004 zysk netto osiągnął poziom 2% aktywów ogółem. Nadwyżka operacyjna (suma zysku, amortyzacji i kosztów finansowych) w badanym okresie także rosła (od 1,33% do 4,57% sprzedaży).

Tabela 4.7
Wskaźniki płynności finansowej Przedsiębiorstwa A

	2001/2002	2002/2003	2003/2004	IV-VI. 2004
Płynność bieżąca (CR)	0,85	0,68	0,70	0,67
Płynność szybka (QR)	0,45	0,43	0,47	0,46

Źródło: [Materiały wewnętrzne Przedsiębiorstwa A 2004]

Wskaźniki płynności finansowej Spółki (tab. 4.7) były stabilne, lecz niższe od wartości uznawanych za optymalne (CR w granicach 1,2–2,0, QR w granicach 0,8–1,2). Wskazywały one na potencjalne niebezpieczeństwo utraty płynności finansowej. Na niski poziom wskaźników płynności wpływ miał wysoki poziom następujących pozycji bilansu: kredytów obrotowych, zadłużenia wobec dostawców oraz zobowiązań wobec jednostek powiązanych, stosujących długie terminy płatności. Należy zauważyć, że także w rozliczeniach Spółki z dostawcami stosowane są dość długie terminy płatności (zwykle od 30 do 60 dni). Spółce nie grozi jednak niewypłacalność, gdyż kredyty obrotowe są gwarantowane przez inwestora branżowego, zaś zobowiązania regulowane są zgodnie z uzgodnionymi terminami płatności.

Tabela 4.8
Wskaźniki gospodarowania majątkiem obrotowym Przedsiębiorstwa A

	2001/2002	2002/2003	2003/2004	IV-VI. 2004
Rotacja zapasów (w dniach)	29,02	32,41	27,65	21,93
Rotacja należności (w dniach)	39,43	47,96	55,48	49,52
Rotacja zobowiązań (w dniach)	71,65	95,47	104,53	101,76

Źródło: [Materiały wewnętrzne Przedsiębiorstwa A 2004]

Wskaźniki gospodarowania majątkiem obrotowym przedstawia tab. 4.8. W badanym okresie cykl rotacji zobowiązań był długi i szybko ulegał pogorszeniu. Także cykl rotacji należności wydłużył się z 39,4 do 55,48 dni. Długie okresy windykacji należności są typowe dla podmiotów sprzedających wyroby do dużych sieci handlowych. Jednocześnie Spółka usprawniła system gospodarowania zapasami,

zmniejszając znacząco ich wartość i skracając cykl rotacji z 29,02 do 27,65 dnia na koniec roku 2003/2004.

Tabela 4.9
Wskaźniki struktury kapitałowej Przedsiębiorstwa A

	2001/2002	2002/2003	2003/2004	IV-VI. 2004
Udział kapitału własnego w finansowaniu majątku (ER)	1,15%	7,92%	9,55%	5,08%
Udział kapitału własnego w finansowaniu majątku trwałego	3,56%	19,14%	24,53%	13,08%
Wskaźnik pokrycia i obsługi długu (DSCR)	0,51	0,86	0,77	-0,94

Źródło: [Materiały wewnętrzne Przedsiębiorstwa A 2004]

Wskaźniki struktury kapitałowej przedstawia tab. 4.9. Udział kapitału własnego w finansowaniu majątku ogółem i majątku trwałego w analizowanym okresie były niskie, lecz wykazywały tendencję wzrostową. Skokowy wzrost tych wskaźników w roku 2002/2003 był związany z utworzeniem przez Spółkę funduszy rezerwowych.

Niski poziom wskaźnika DSCR może wskazywać na problemy z obsługą długów. W całym analizowanym okresie poziom generowanej gotówki był niższy od kosztów obsługi zadłużenia. W I kwartale roku 2004/2005 wartość wskaźnika DSCR spadła poniżej zera. Trudności te mają charakter przejściowy. Spółka ma zapewnione wsparcie inwestora branżowego. Może zaciągać pożyczki na spłatę zobowiązań wobec banków.

Analiza finansowa Przedsiębiorstwo A wskazuje na niełatwą sytuację finansową Spółki. Sprzedaż produktów jest mało rentowna, Spółka generuje straty netto oraz ponosi wysokie koszty obsługi kredytów. Wskaźniki płynności odbiegają od poziomu powszechnie uznawanego za bezpieczny. Długie są okresy rotacji należności i zobowiązań krótkoterminowych. Jednocześnie jednak Spółka zmniejszyła zadłużenie z tytułu kredytów (z 16,3 mln zł 31.03.2003 r. do 9,4 mln zł 30.06.2004 r.).

4.2. Egzemplifikacja metody oceny jakości zarządzania w badanym przedsiębiorstwie

4.2.1. Procedura badawcza

Integralnym elementem niniejszej rozprawy, obok studiów literaturowych przedstawionych w rozdziałach 1 – 3, są badania empiryczne. W części empirycznej zostanie przedstawiona próba zastosowania zaproponowanej metody oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem na przykładzie Przedsiębiorstwa A. Zasadniczym celem jest przedstawienie analizy wyników badań w kontekście sformułowanych hipotez badawczych. W celu uzyskania materiału empirycznego, weryfikującego w pewnym sensie opis teoretyczny, przeprowadzono wywiad kwestionariuszowy. Zgodnie z przyjętą procedurą badawczą dążono do uzyskania informacji od respondentów na temat różnych aspektów zarządzania badanym przedsiębiorstwem. Przygotowano do tego celu kwestionariusz ankietowy (zaprezentowany w załączniku nr 2), który został przedstawiony do wypełnienia zarządowi przedsiębiorstwa.

W kwestionariuszu znalazły się stwierdzenia, odnoszące się do obszarów funkcjonalnych działalności przedsiębiorstwa, do których należało się ustosunkować wg dołączonej instrukcji. Załączony kwestionariusz zawierał szczegółowe stwierdzenia określające jakość zarządzania z punktu widzenia określonych kryteriów oceny, należących do poszczególnych obszarów funkcjonalnych działalności przedsiębiorstwa przyjmowanych w ramach kryteriów syntetycznych. Zadaniem respondenta było określenie swojej oceny poprzez wskazanie jednej z następujących odpowiedzi: stwierdzenie jest całkowicie: prawdziwe, raczej prawdziwe, trudno powiedzieć, raczej fałszywe czy całkowicie fałszywe. Jednocześnie w kwestionariuszu każdemu stwierdzeniu należało przypisać wagę z przedziału od 1 do 3, która oznaczała, że działanie jest w przypadku wagi: 1 – mało istotne, 2 – ważne, 3 – bardzo ważne.

Ponadto przy wybranych stwierdzeniach można było określić typ miernika, np: *w* – właściciele, *p* – pracownicy, *k* – klienci, *d* – dostawcy, co oznaczało, że poszczególne działania jest istotne z punktu widzenia zaspokajania potrzeb wymienionej grupy interesariuszy.

W Przedsiębiorstwie A kwestionariusz został wypełniony przez jedną osobę – Prezesa Spółki przy współudziale niektórych członków kadry kierowniczej. Wszystkie osoby uczestniczące w badaniu jednoznacznie stwierdziły, że dobór obszarów funkcjonalnych działalności przedsiębiorstwa wraz z zestawem kryteriów syntetycznych jest właściwy i istotny w kontekście zarządzania przedsiębiorstwem. Uzyskane wyniki zostały zaprezentowane w załączniku nr 2.

Po uzyskaniu danych o badanym przedsiębiorstwie i wypełnieniu ankiety nastąpiła obróbka otrzymanych danych. Część informacji posłużyła do zaprezentowania Przedsiębiorstwa A. Dane z kwestionariusza ankietowego natomiast zostały opracowane za pomocą programu kalkulacyjnego MS Excel. Do oceny zmiennych diagnostycznych posłużono się pięciostopniową skalą Likerta, a stwierdzenia w ramach kryteriów cząstkowych opracowano tak, aby w każdym przypadku stanowiły one stymulantę dla badanego obiektu. W ten sposób został spełniony postulat ujednoczenia charakteru zmiennych. Sposób ważenia i agregacji zmiennych diagnostycznych był zgodny z przyjętymi wzorami (8) – (12), szczegółowe wyniki tych obliczeń prezentuje załącznik nr 3.

Analiza wyników badań była ukierunkowana na wykrycie słabych stron zarządzania Przedsiębiorstwem A w zakresie zarządzania. Ocena jakości zarządzania przedsiębiorstwem powinna być jedynie etapem warunkującym dalsze postępowanie badawcze. W gestii zarządu Przedsiębiorstwa A jest zlikwidowanie określonych nieprawidłowości i niedociągnięć występujących w przedsiębiorstwie oraz poszukiwanie lepszych rozwiązań w tym zakresie.

4.2.2. Analiza wyników badań wraz z prezentacją graficzną

Dane pierwotne dotyczące poszczególnych kryteriów oceny, uzyskane na podstawie opracowanego kwestionariusza ankietowego, następnie przetworzono. Po dokonaniu stosownych obliczeń, ostatecznie otrzymano wyniki w postaci ocen przypisanych odpowiednim kryteriom syntetycznym oraz poszczególnym obszarom funkcjonalnym działalności przedsiębiorstwa (tab. 4.10). Syntetyczną cenę jakości zarządzania dla Przedsiębiorstwa A uzyskano w wyniku obliczeń dokonanych na ocenach dotyczących obszarów funkcjonalnych (tab. 4.11).

Tabela 4.10

Oceny syntetyczne jakości zarządzania w ramach poszczególnych obszarów funkcjonalnych dla Przedsiębiorstwa A

Obszary funkcjonalne działalności przedsiębiorstwa	Kryteria syntetyczne oceny jakości zarządzania w danym obszarze funkcjonalnym	Waga zestandaryzowana	Ocena w ramach kryterium syntetycznego	Ocena ważona
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
1. System zarządzania				3,636
	1.1. Analiza otoczenia	0,125	4,250	0,531
	1.2. Misja, strategia	0,125	4,667	0,583
	1.3. Struktura organizacyjna	0,125	2,714	0,339
	1.4. Kultura organizacyjna	0,125	2,750	0,344
	1.5. System informacyjny	0,125	2,950	0,369
	1.6. Komunikacja	0,125	4,667	0,583
	1.7. Myślenie systemowe	0,125	4,000	0,500
	1.8. Styl kierowania	0,125	3,091	0,386
2. Polityka kadrowa				3,074
	2.1. Motywowanie	0,250	3,464	0,866
	2.2. Rekrutacja	0,250	2,600	0,650
	2.3. Zatrudnianie	0,250	3,000	0,750
	2.4. Szkolenie i rozwój	0,250	3,231	0,808
3. Produkcja				3,796
	3.1. Badania i rozwój	0,167	2,583	0,431
	3.2. Procesy innowacyjne	0,167	2,550	0,426
	3.3. Zaopatrzenie	0,167	4,625	0,772
	3.4. Przygotowanie produkcji	0,167	4,400	0,735
	3.5. Proces produkcji	0,167	4,000	0,668

[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
	3.6. Jakość produkcji	0,167	4,571	0,763
4.	Polityka finansowa			3,746
	4.1. Finansowanie programu rozwojowego przedsiębiorstwa	0,333	4,000	1,332
	4.2. Zarządzanie kapitałem obrotowym	0,333	3,000	0,999
	4.3. Analiza finansowa	0,333	4,250	1,415
5.	Marketing i zbył			3,315
	5.1. Badania marketingowe	0,167	3,462	0,578
	5.2. Portfel produktów	0,167	4,100	0,685
	5.3. Ceny	0,167	3,750	0,626
	5.4. Dystrybucja	0,167	4,000	0,668
	5.5. Promocja	0,167	1,667	0,278
	5.6. Relacje z klientem	0,167	2,870	0,479

Źródło: Opracowanie własne

Dla Przedsiębiorstwa A otrzymano ocenę jakości zarządzania równą 3,513 (tab. 4.11).

Tabela 4.11
Wyznaczenie syntetycznej oceny jakości zarządzania dla Przedsiębiorstwa A

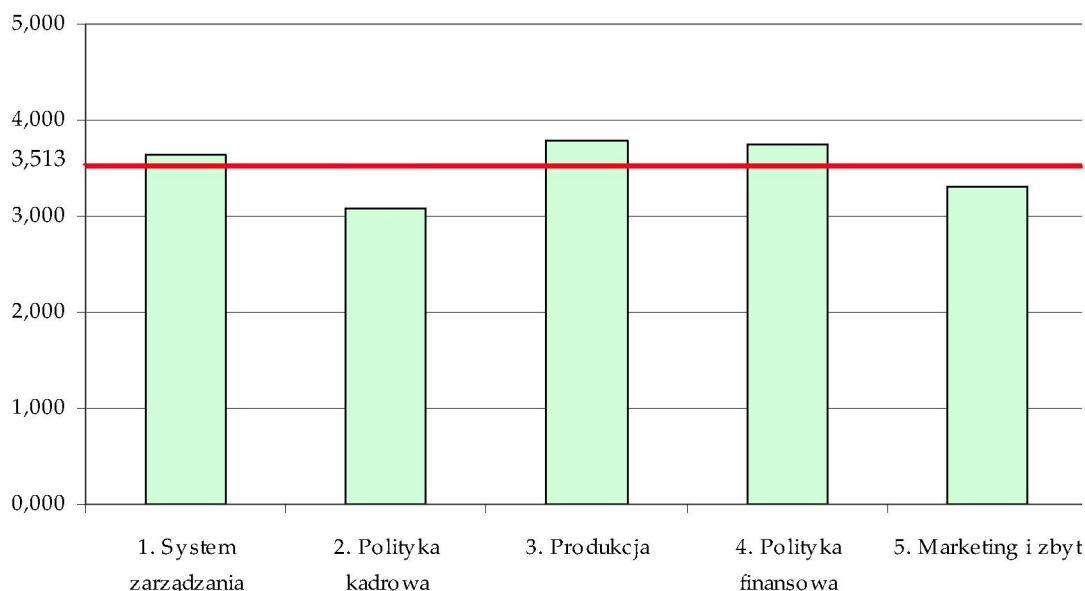
Obszary funkcjonalne działalności przedsiębiorstwa	Waga zestandaryzowana	Ocena jakości zarządzania dla danego obszaru funkcjonalnego	Ocena ważona
1. System zarządzania	0,2	3,636	0,727
2. Polityka kadrowa	0,2	3,074	0,615
3. Produkcja	0,2	3,796	0,759
4. Polityka finansowa	0,2	3,746	0,749
5. Marketing i zbył	0,2	3,315	0,663
Ocena syntetyczna jakości zarządzania przedsiębiorstwem			3,513

Źródło: Opracowanie własne

Analiza uzyskanych ocen w przekroju całego przedsiębiorstwa wskazuje, że w największym stopniu na wynik syntetyczny wpłynęły wysokie oceny obszarów: produkcja (3,796), polityka finansowa (3,796) i system zarządzania (3,636). Stosunkowo gorzej wypadły oceny obszarów: polityka kadrowa (3,074) oraz marketing i zbył

(3,315). Są to więc obszary, które powinny być szczególnie zbadane ze względu na ich niskie notowania oraz możliwość ich ewentualnej poprawy.

Graficzną prezentację oceny jakości zarządzania dla Przedsiębiorstwa A oraz jej elementy składowe prezentuje rys. 4.1.

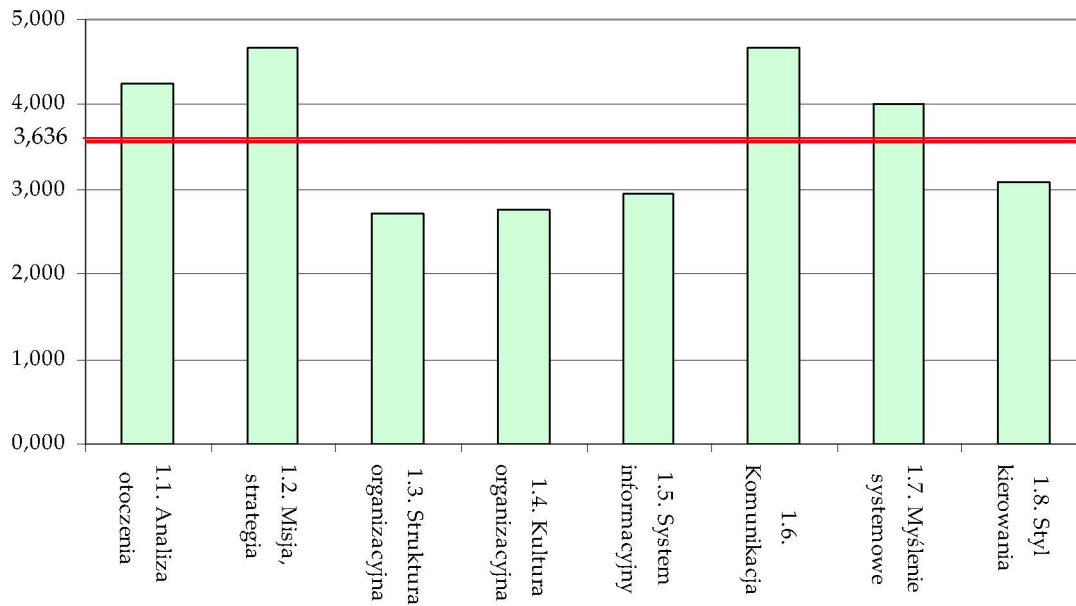


Rys. 4.1. Ocena syntetyczna jakości zarządzania przedsiębiorstwem i oceny poszczególnych obszarów funkcjonalnych działalności Przedsiębiorstwa A

Źródło: Opracowanie własne

Aby obiektywnie ocenić jakość zarządzania w odniesieniu do poszczególnych obszarów funkcjonalnych działalności Przedsiębiorstwa A należy przeprowadzić analizę na poziomie kryteriów syntetycznych.

Ocenę obszaru: system zarządzania (zilustrowaną czerwoną linią) oraz jego elementy składowe prezentuje rys. 4.2. Wyniki wyróżnionych kryteriów syntetycznych wskazują, że sfera konceptualna systemu zarządzania została oceniona stosunkowo dobrze. Świadczą o tym wysokie oceny (powyżej 4 w przyjętej skali pięciopunktowej) uzyskane w ramach następujących kryteriów: misja i strategia (4,667), komunikacja (4,667), analiza otoczenia (4,250), myślenie systemowe (4,000).

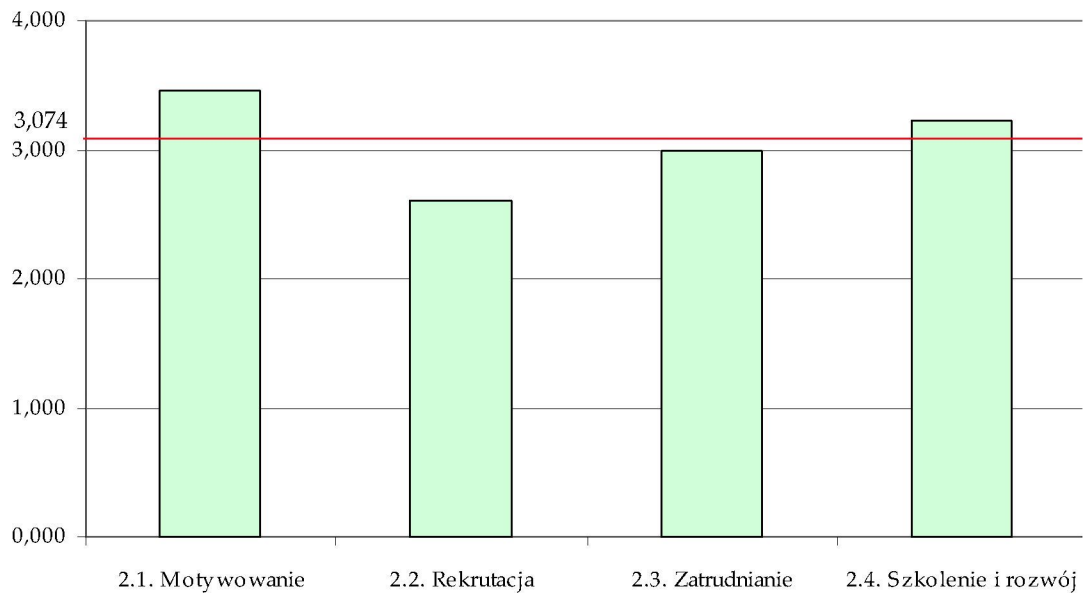


Rys. 4.2. Ocena obszaru: system zarządzania dla Przedsiębiorstwa A

Źródło: Opracowanie własne

Niskie oceny uzyskane w ramach pozostałych kryteriów syntetycznych: struktura organizacyjna (2,714), kultura organizacyjna (2,750), system informacyjny (2,950) i styl kierowania (3,091) wskazują na liczne nieprawidłowości w tym zakresie. Należy do nich zaliczyć: niski stopień decentralizacji, małą elastyczność w działaniu, brak poziomych interakcji w komunikacji, koordynacji i kontroli, brak zintegrowanego systemu informatycznego, brak wykorzystania metod modelowania i symulacji w procesie podejmowania decyzji. Funkcjonujący natomiast w przedsiębiorstwie system informacyjny nie zapewnia szybkich i aktualnych danych. Badania wykazały, że szczególnie nisko zostały ocenione czynniki społeczne obecne w kulturze organizacyjnej oraz w stylu kierowania. W przedsiębiorstwie brak jest aktywności, samodzielności i zaangażowania ze strony pracowników, występują liczne konflikty personalne, kultura organizacyjna nie sprzyja kreatywności i osiągnięciu celów strategicznych.

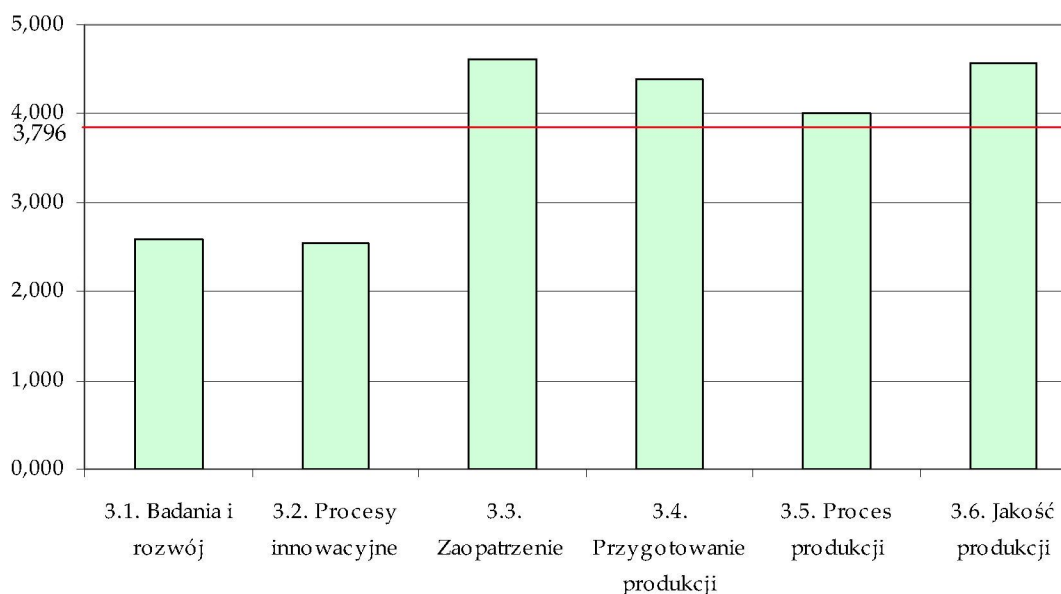
Obszar: polityka kadrowa wymaga szczególnej analizy, bowiem jego ocena (3,074) wypadła najbardziej niekorzystnie spośród wszystkich badanych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Ocenę tego obszaru (zilustrowaną czerwoną linią) oraz jej elementy składowe prezentuje rys. 4.3.



Rys. 4.3. Ocena obszaru: polityka kadrowa dla Przedsiębiorstwa A

Źródło: Opracowanie własne

W zakresie polityki kadrowej motywowanie (3,464) oraz szkolenie i rozwój (3,231) otrzymały najwyższe oceny. Nie jest to jednak sytuacja zadowalająca. Dostrzega się, że pracownicy są motywowani w sposób doraźny poprzez premiowanie i nagradzanie, nie są objęci systemowymi rozwiązaniami w tym zakresie (np. brak jest możliwości awansowania płacowego). Przedsiębiorstwo A nie jest skłonne inwestować w indywidualny rozwój pracowników, nie przewiduje się środków na podnoszenie kwalifikacji i umiejętności pracowników, a nawet jeśli uczestniczą oni w szkoleniach, to nie są skłonni do dzielenia się swoją wiedzą. Ponadto w przedsiębiorstwie nie przeprowadza się badań dotyczących stopnia zadowolenia pracowników. W ramach kryteriów syntetycznych bardzo słabo oceniono rekrutację (2,600) i zatrudnianie (3,000). Jak się okazuje w przedsiębiorstwie nie istnieje racjonalna polityka planowania zatrudnienia, stosowane procedury w zakresie rekrutacji nie umożliwiają pozyskiwania pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, brak jest kadry rezerwowej, udział pracowników z wyższym wykształceniem jest niewielki, a fluktuacja tych pracowników jest duża.

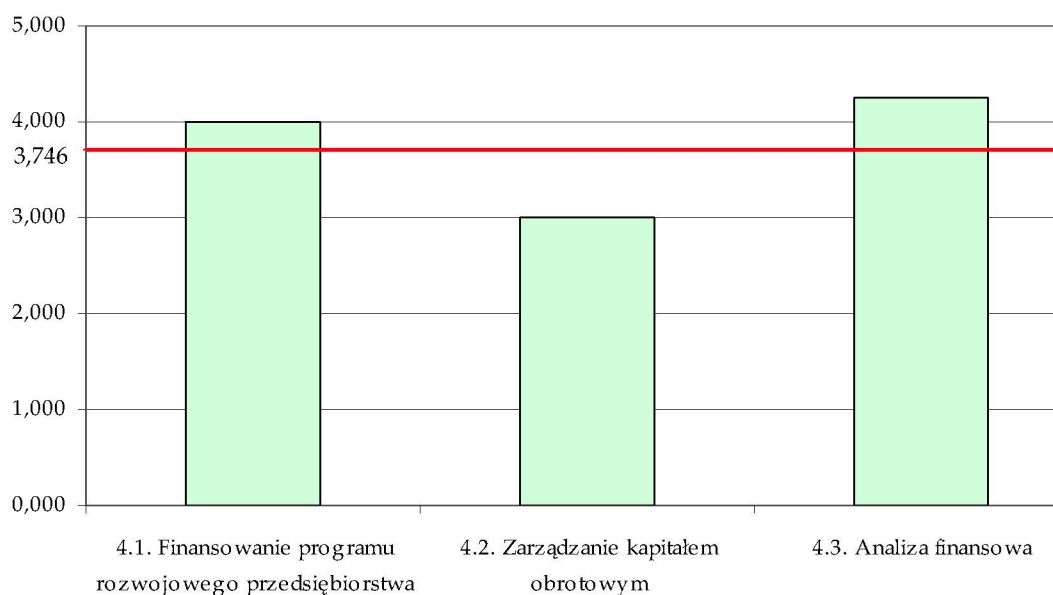


Rys. 4.4. Ocena obszaru: produkcja dla Przedsiębiorstwa A

Źródło: Opracowanie własne

Ocena uzyskana dla obszaru: produkcja jest najwyższa spośród wszystkich obszarów funkcjonalnych w całym przedsiębiorstwie i wynosi 3,796. Ocenę tego obszaru (zilustrowaną czerwoną linią) oraz jej elementy składowe prezentuje rys. 4.4. W omawianym obszarze przede wszystkim wysoko oceniono zaopatrzenie (4,625), jakość produkcji (4,571) i przygotowanie produkcji (4,400). Należy zaznaczyć, że wszystkie te oceny są wyższe od syntetycznej oceny dla całego przedsiębiorstwa. Występujące w Przedsiębiorstwie A trudności wynikają przede wszystkim z: przestarzałego parku maszynowego, wysokiego kosztu zużycia energii oraz braku nowoczesnych technologii produkcyjnych i informatycznych. Zupełnie zaniedbaną stroną przedsiębiorstwa okazały się procesy innowacyjne (2,550) oraz sfera badania i rozwój (2,583). Brak nowoczesnej aparatury badawczej, budżetu na badania oraz rozwój nowych produktów – są to elementy, które wyraźnie osłabiają funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Orientacja innowacyjna nie jest rozpowszechniona wśród pracowników, nie podejmują oni działań na rzecz wprowadzania zmian i innowacji. Stąd też przedsiębiorstwo nie jest postrzegane na rynku jako firma rozwojowa.

Ocenę obszaru: polityka finansowa (zilustrowaną czerwoną linią) i jego elementy składowe zaprezentowano na rys. 4.5.

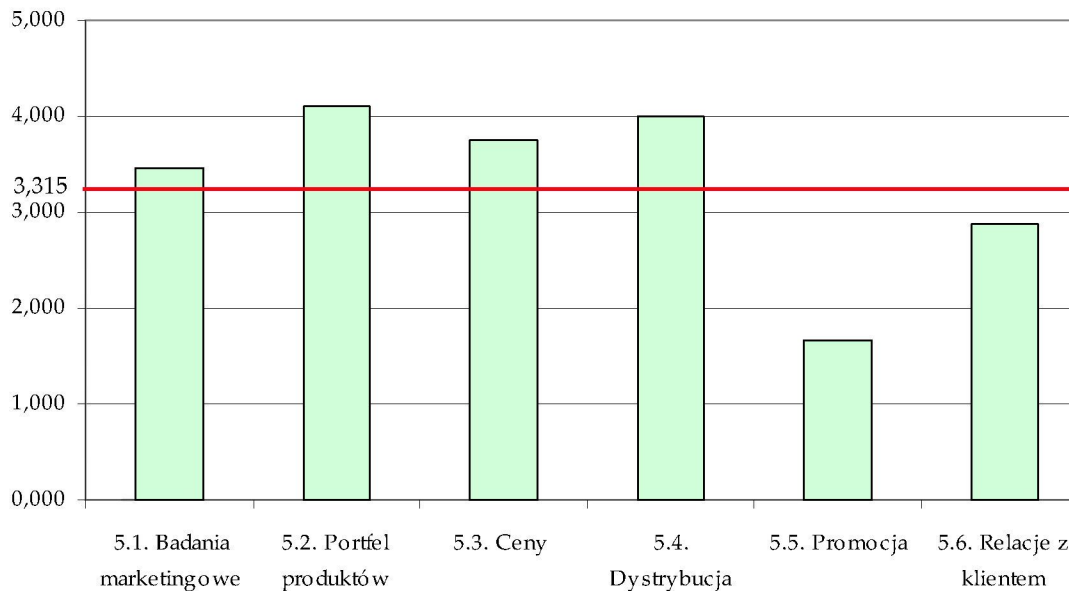


Rys. 4.5. Ocena obszaru: polityka finansowa dla Przedsiębiorstwa A

Źródło: Opracowanie własne

Obszar: polityka finansowa został oceniony stosunkowo wysoko (3,746). Jest to dość niespodziewany wynik, biorąc pod uwagę, że w ostatnich latach sytuacja finansowa była bardzo niekorzystna. Niewątpliwie na tle danych finansowych zaskakują wysokie oceny analizy finansowej (4,250) i finansowania programu rozwojowego przedsiębiorstwa (4,000). W celu wyjaśnienia przyczyn tego paradoksu należałoby przyrzeć się bliżej aktualnym działaniom zarządu Przedsiębiorstwa A w zakresie polityki finansowej. Ze względu na narastające trudności w sferze finansowej w ubiegłych latach, podjęto w przedsiębiorstwie w 2005 r. radykalne kroki zmierzające do poprawy wyników finansowych Przedsiębiorstwa A. Opracowano system kontroli finansowej, ze szczególnym uwzględnieniem najważniejszych mierników efektywności działania przedsiębiorstwa. Ponadto Przedsiębiorstwo A pozyskało partnera strategicznego, który dostarczył dodatkowy kapitał a obecnie udziela poręczeń kredytów. Przedsiębiorstwo A monitoruje uważnie wszystkie obszary powstawania kosztów, w latach 2002 – 2004 dokonały redukcji kosztów operacyjnych (zmniejszyły koszty zużycia materiałów, energii, usług obcych, zredukowały część nierentownej produkcji rolnej oraz zmniejszyły liczbę zatrudnionych pracowników). W przedsiębiorstwie nisko oceniono zarządzanie kapitałem obrotowym (3,000). Jest to wynik istniejących trudności z egzekucją należności i spłatą zobowiązań.

W Przedsiębiorstwie A w chwili obecnej przy współdziałaniu inwestora branżowego podjęto się działań, których wdrożenie pozwoli na osiągnięcie trwałej zdolności generowania zysków, spłatę bieżących zobowiązań, utrzymanie rotacji należności i zobowiązań na niskim poziomie.



Rys. 4.6. Ocena obszaru: marketing i zbytnie dla Przedsiębiorstwo A

Źródło: Opracowanie własne

Ocenę obszaru: marketing i zbytnie (zilustrowaną czerwoną linią) oraz jej elementy składowe prezentuje rys. 4.6. Ocena uzyskana dla tego obszaru (3,315) jest jedną z niższych ocen spośród ocen wszystkich obszarów funkcjonalnych w przedsiębiorstwie. Ze względu na rodzaj działalności Przedsiębiorstwa A (branża spożywcza) tak niskie oceny w tym zakresie powinny być sygnałem alarmującym dla zarządu. W omawianym obszarze najlepiej oceniono portfel produktów (4,100), dystrybucję (4,000) i ceny (3,750). Trudności jakie występują w Przedsiębiorstwie A dotyczą wysokich kosztów dystrybucji, braku stosownych strategii marketingowych, wynikających ze szczegółowych analiz cyklu życia dla oferowanych produktów oraz nieefektywnych strategii cenowych (sprzedaż produktów jest mało rentowna). Być może jest to rezultatem braku badań marketingowych w zakresie wielkości, pojemności i chłonności rynku. W omawianym obszarze słabo zostały ocenione relacje z klientem (2,870). Przedsiębiorstwo A nie podejmuje szczególnych działań na rzecz

utrzymania dotychczasowych klientów, nie bada się przyczyn ich utraty, nie dokonuje się pomiaru ani satysfakcji, ani lojalności klientów. Oprócz danych formalnych nie są zbierane żadne inne informacje o klientach. Zdecydowanie najgorzej w przedsiębiorstwie oceniona została promocja (1,667). Właściwie Przedsiębiorstwo A nie realizuje żadnej strategii promocyjno-reklamowej. Działania w tym zakresie są sporadyczne, nie są one oceniane i weryfikowane. Biorąc pod uwagę fakt, że przedsiębiorstwo nie bada, jak jest postrzegane przez otoczenie, można sądzić, że w ogóle nie zabiega o kształtowanie swojego wizerunku na rynku.

Wyniki przeprowadzonych badań, ilustrujące działalność Przedsiębiorstwa A, pozwoliły na sporządzenie charakterystyki całego systemu zarządzania tym przedsiębiorstwem w ujęciu funkcjonalnym. Aby uzyskać bardziej kompleksowe spojrzenie na jakość zarządzania przedsiębiorstwem, wskazane jest dokonanie jej oceny również w wymiarze podmiotowym. Należy bowiem poprawiać nie tylko charakterystyki systemu zarządzania, ale usprawniać go w sposób bardziej systemowy, czyniąc to w równowadze z otoczeniem interesariuszy. W tym celu spośród zmiennych diagnostycznych wybrano te kryteria, które można było przypisać do poszczególnych płaszczyzn potrzeb: właścicieli, pracowników, dostawców i klientów. W ten sposób uzyskano grupy kryteriów cząstkowych, które należało uwzględnić przy ocenie stopnia zaspokojenia potrzeb wymienionych podmiotów. Analiza tych kryteriów cząstkowych przebiegała na poziomie podstawowym, co oznaczało, że brano pod uwagę tylko ocenę punktową przypisaną danemu kryterium cząstkowemu. Na podstawie uzyskanych w ten sposób informacji i w oparciu o model doskonalenia jakości zarządzania w ujęciu podmiotowym (zaprezentowanym w pkt 3.3.3) można było określić w jakim stopniu spełniane są przez Przedsiębiorstwo A oczekiwania i potrzeby interesariuszy. Rezultaty tej analizy w ujęciu modelowym przedstawia tab. 4.12.

Tabela 4.12
Ocena jakości zarządzania w wymiarze podmiotowym dla Przedsiębiorstwa A

Poziomy jakości zarządzania przedsiębiorstwem:	Etap I Budowanie	Etap II Utrzymywanie	Etap III Zadowolenie	Etap IV Pełna integracja
Sposób podejścia:	brak formalnego podejścia	podejście ukierunkowane na poprawę określonych parametrów	podejście systemowe oparte na procesie doskonalenia	zintegrowane podejście systemowe oparte na procesie ciągłego doskonalenia

Płaszczyzny:

Właścicieli	<ul style="list-style-type: none"> ▪ realizacja celów ▪ zapewnienie rentowności z zaangażowanego kapitału 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wzrost przychodów z zaangażowanego kapitału 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wysokie przychody ▪ wysokie zyski ▪ ustawiczny wzrost przedsiębiorstwa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ perspektywa długoterminowego rozwoju przedsiębiorstwa ▪ wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa
Pracowników	<ul style="list-style-type: none"> ▪ uznanie i diagnoza potrzeb ▪ zapewnienie określonych warunków pracy ▪ racjonalizacja procesów pracy, komunikacji, kontroli 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ poprawa w zakresie warunków socjalno-bytowych ▪ usprawnianie procesów pracy, komunikacji, kontroli 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ w pełni zadowalające warunki socjalno-bytowe i płacowe ▪ współuczestnictwo w zarządzaniu ▪ rozwój indywidualny 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ relacje partnerskie ▪ programy lojalnościowe i płacowe ▪ system mentoringu i ustawicznego szkolenia
Klientów	<ul style="list-style-type: none"> ▪ uznanie i diagnoza potrzeb klientów ▪ zapewnienie niezbędnej funkcjonalności produktu przy najmniejszych kosztach 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ poprawa w zakresie kosztów, jakości, obsługi i szybkości działania ▪ nawiązywanie dialogu z klientami 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ oferowanie produktów o wysokiej jakości, zapewnienie doskonałej kompleksowej obsługi ▪ uruchamianie programów lojalnościowych 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zintegrowany system bazy danych o klientach ▪ marketing partnerski ▪ komunikacja interaktywna
Dostawców	<ul style="list-style-type: none"> ▪ identyfikacja i wybór dostawców 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ współpraca z dostawcami ▪ długotrwałe relacje 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nawiązywanie długoterminowych umów w oparciu o wzajemne korzyści 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ efektywna i stała współpraca ▪ relacje partnerskie

Źródło: Opracowanie własne

Wyróżnione w tabeli pola charakteryzują poziom jakości zarządzania Przedsiębiorstwa A w odniesieniu do wyszczególnionych płaszczyzn potrzeb: właścicieli, pracowników, dostawców i klientów.

W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że jakość zarządzania w Przedsiębiorstwie A w wymiarze podmiotowym nie została oceniona wysoko. W stosunku do właścicieli i klientów ocena ta osiągnęła najniższy poziom. Oznacza to, że przedsiębiorstwo realizując swoje cele uwzględnia wymagania właścicieli i klientów jedynie w stopniu podstawowym. Sytuacja natomiast pracowników i dostawców kształtuje się trochę lepiej – ocena jakości zarządzania kształtowała się na wyższym poziomie. Przedsiębiorstwo A dostrzega wagę utrzymywania dobrych i stałych relacji z tymi interesariuszami, dąży do poprawy istotnych parametrów z punktu widzenia bieżących i przyszłych potrzeb pracowników i dostawców. Nie są to jednak rozwiązania zapewniające wysoki stopień zaspokojenia oczekiwań tych interesariuszy. W świetle przeprowadzonych badań ocena jakości zarządzania Przedsiębiorstwem A nie jest satysfakcjonująca. Przedsiębiorstwo A powinno przyjąć podejście bardziej systemowe oparte na procesie doskonalenia nie tylko systemu zarządzania, ale również relacji z jego głównymi interesariuszami: właścicielami, pracownikami, dostawcami i klientami. Osiągnięcie kolejnych poziomów jakości zarządzania przedsiębiorstwem wiąże się więc z odpowiednimi działaniami, zapewniającymi spełnianie wymagań poszczególnych interesariuszy w szerszym zakresie.

Zakończenie

Zarówno teoretycy, jak i praktycy zarządzania podkreślają, że dynamika i złożoność zmian otoczenia wymagają odejścia od klasycznych, schematycznych rozwiązań w zarządzaniu. Współczesne przedsiębiorstwa muszą przede wszystkim dążyć do ciągłego doskonalenia wszelkich możliwych obszarów swojej działalności i funkcjonowania, w tym również systemu zarządzania przedsiębiorstwem. W pracy podjęto próbę zdefiniowania pojęcia jakości zarządzania przedsiębiorstwem oraz opracowania kompleksowej metody oceny w tym względzie. Poruszone w niej zagadnienia objęły rozważania teoretyczne, na podstawie których zaproponowano ogólną procedurę postępowania w wymienionym zagadnieniu. Próba dokonanej egzemplifikacji opracowanej metody oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem wskazuje na walory aplikacyjne wybranego rozwiązania. Można więc uznać, że opracowana metoda stanowi poprawny metodologicznie wzorzec postępowania w zakresie oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem. W odniesieniu do zasadniczych zagadnień ujętych w pracy doktorskiej najważniejsze wyniki i płynące z niej wnioski można zaprezentować w kilku spostrzeżeniach.

Sformułowany w pracy problem badawczy wymagał zdefiniowania pojęcia jakości zarządzania zarówno w ujęciu funkcjonalnym, jak i w ujęciu podmiotowym. Rozważania prowadzone w pierwszym i drugim rozdziale pracy wykazały złożony i wieloaspektowy charakter pojęcia zarządzania. Podobnie było z kategorią jakości zarządzania przedsiębiorstwem. W rozprawie przyjęto określoną definicję jakości zarządzania przedsiębiorstwem. Oparto się w tym przypadku o istniejący stan wiedzy z zakresu nauk o zarządzaniu oraz kwalitologii.

Skonstruowanie kompleksowej metody oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem wymagało przede wszystkim ustalenia sposobu dokonywania tej oceny.

Wykorzystano w tym celu jedną z metod agregacji zupełnej. Poszczególne zadania badawcze w tym zakresie obejmowały:

- określenie obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa;
- wyznaczenie syntetycznych i cząstkowych kryteriów oceny w odniesieniu do wyróżnionych obszarów funkcjonalnych;
- określenie skal pomiaru wyznaczonych zmiennych;
- opracowanie procedury dokonywania oceny;
- zaprezentowanie sposobu interpretacji uzyskanych wyników.

Przedstawiona metoda oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem jest próbą wyjścia naprzeciw wymaganiom współczesnych przedsiębiorstw. Jej walory aplikacyjne można przedstawić w dwóch aspektach.

Po pierwsze proponowana metoda oceny pozwala kwantyfikować jakość zarządzania przedsiębiorstwem w ujęciu statycznym. Przy tym wartości przyjętych cząstkowych kryteriów oceny oraz oceny uzyskane dla poszczególnych obszarów funkcjonalnych mogą być traktowane jako uzupełnienie sprawozdań finansowych. W ten sposób uniknie się koncentracji w procesie oceny jedynie na wynikach finansowych i krótkoterminowych zyskach. Uzyskane oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem mogą być równie ważne jak sprawozdawczość finansowa, dają one bowiem pełny i rzetelny obraz sytuacji przedsiębiorstwa.

Po drugie systematyczne dokonywanie oceny i interpretowanie uzyskanych wyników umożliwiają określanie trendów zmian jakości zarządzania w czasie, co daje podstawę do podejmowania działań korygujących bądź udoskonalających w wymienionym względzie. Uzyskiwane oceny jakości zarządzania w poszczególnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa należy traktować jako punkty odniesienia, które pozwalają na uchwycenie pewnych tendencji: korzystnych bądź niekorzystnych dla przedsiębiorstwa.

Prezentowana metoda oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem niewątpliwie posiada pewne ograniczenia i wady. Należą do nich: arbitralność w doborze kryteriów syntetycznych i cząstkowych oceny, brak możliwości weryfikacji informacji,

subiektywność uzyskanych ocen. Wynika to z faktu, że system zarządzania jest zjawiskiem złożonym i wieloaspektowym, a przez to trudno mierzalnym.

Zarówno rozważania teoretyczne, jak i egzemplifikacja potwierdzają przyjętą hipotezę badawczą o przydatności zaproponowanej metody do oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem. Niewątpliwie zaprezentowana metoda oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem może spełniać funkcję diagnostyczną. Chodzi tu z jednej strony o wskazanie nieprawidłowości w systemie zarządzania, z drugiej zaś – o wytyczenie kierunków jego rozwoju. Wykrycie i ustalenie nieprawidłowości w systemie zarządzania jest jedynie etapem warunkującym i ukierunkowującym dalsze postępowanie badawcze. Celem ostatecznym jest bowiem poszukiwanie sposobów efektywniejszego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Konstruuje się tu nowe obszary i zadania badawcze, w szczególności tematem dalszych rozważań mogą być zagadnienia związane z określaniem warunków, sposobów i czasu eliminacji nieprawidłowości i/lub rozszerzania oraz utrwalania racjonalnych działań w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem.

Spis literatury

1. Abell D.F. (2000), *Dualizm w zarządzaniu*, Poltext, Warszawa. A
2. Ackoff R.L. (1993a), *Zarządzanie w małych dawkach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
3. Ackoff R.L. (1993b), *Zasady planowania w korporacjach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
4. Ackoff R.L. (1996), *On Learning and Systems That Facilitate It*, Center for Quality Management Journal , vol. 5, nr 2, s. 27–35.
5. Albach H. (1998), *Investment and Liquidation*, Adison-Wesley, London.
6. Ansell T. (1997), *Zarządzanie jakością w sektorze usług finansowych*, Związek Banków Polskich, Warszawa.
7. Armstrong M. (2002), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
8. Bagiński J., Głazewska J. (2000a), *Jakość w praktyce zarządzania*, [w:] Bagiński J. (red.), *Menedżer jakości*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa. B
9. Bagiński J., Głazewska J. (2000b), *Kapitał intelektualny organizacji – wybrane aspekty*, [w:] Bagiński J. (red.), *Menedżer jakości*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
10. Bailey B., Dandrade R. (1995), *Employee Satisfaction + Customer Satisfaction = Sustained Profitability: Digital Equipment Corporation's Strategic Quality Efforts*, Center for Quality Management Journal , vol. 4, nr 3, s. 3–11.
11. Banaszyk P., Stańda A. (1997), *Zasady zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.
12. Bank J. (1996), *Zarządzanie przez jakość*, Wydawnictwo Gebethner i Spółka, Warszawa.
13. Barnard Ch.J. (1997), *Funkcje kierownicze*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie Czytelnik, Kraków.
14. Barrow C., Barrow P. (1992), *Business Plan*, Wydawnictwo Businessman, Warszawa.
15. Białasiewicz M. (1999), *Organizowanie działalności przedsiębiorstwa*, [w:] Marek S. (red.), *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
16. Białasiewicz M., Buczkowski T. (1999), *System motywacyjny w przedsiębiorstwie*, [w:] Marek S. (red.), *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

17. Bielski M. (1997), *Organizacje – istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, wyd. II, Łódź.
18. Bielski M. (2002), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
19. Bielski M. (2004), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Wydanie II rozszerzone, Warszawa.
20. Bieniok H. (red.) (1997), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Część I: Pojęcie, funkcje, zasady, zasoby*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego, Katowice.
21. Bieniok H., Bernais J. (2001), *Doskonalenie systemu jakości zarządzania jako źródło poprawy jego produktywności i konkurencyjności*, [w:] Jagas J., *Produktywność i wydajność w okresie transformacji gospodarki polskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.
22. Bieniok H., Ingram M., Marek J. (1999), *Kompleksowa metoda diagnozowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
23. Bieniok H., Marek J. (1992), *Wartościowanie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji, nr 3.
24. Bieńkowska A. (2002), *Kształtowanie rozwiązań kontrolingu jakości w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Rozprawa doktorska, Wrocław.
25. Bittel L.R. (1994), *Krótki kurs zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
26. Blanchard K., O'Connor M. (1998), *Zarządzanie przez wartości*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
27. Borucki W., Urbaniak M. (1996), *Zdefiniować jakość*, Problemy jakości, nr 12.
28. Bramham J. (2004), *Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna Warszawa.
29. Brennan N., Connell B. (2000), *Intellectual Capital: Current Issues and Policy Implications*, Journal of Intellectual Capital, vol. 1, nr 3.
30. Brillman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
31. Burke R.J., Graham J., Smith F.J. (2005), *Putting the Customer Second*, The TQM Magazine, vol. 17, nr 1, s. 85–91.
32. Campbell D., Hamil J., Purdie T., Stonehouse G. (2001), *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa.
33. Carr D., Hard K., Trahan W. (1998), *Zarządzanie procesem zmian*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
34. Carroll A.B. (1993), *Business and Society. Ethics and Stakeholders Management*, South-Western Publishing Co., wyd. II, Cincinnati, Ohio.
35. Chajtman S. (1993), *Warunki określania jakości wyrobu*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 12, s. 11–13.
36. Champy J., Hammer M. (1993), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, New York.
37. Chodyński A. (2002), *Zarządzanie rozwojem firmy jako realizacja strategii doskonalenia jakości organizacji*, Przegląd Organizacji, nr 2.

38. Cholewicka-Goździk K. (2002), *Strategiczna Karta Wyników – instrument oceny efektywności organizacji*, Problemy Jakości, nr 2.
39. Chomałkowski S., Sokołowski A. (1978), *Taksonomia struktur*, Przegląd Statystyczny, nr 2, s. 217 – 225.
40. Chrostowski A., Szczepankowski P. (2000), *Planowanie*, [w:] Koźmiński A. K., Piotrowski P. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
41. Ciurla M., Hopej M, Mercik J. (2002), *Hierarchia w przedsiębiorstwie przyszłości*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 6.
42. Copeland T. (1994), *Valuation and Measuring the Value of Companies*, Wiley & Sons, New York.
43. Cwiąkała-Małys A., Nowak W. (1999), *Analiza sytuacji finansowej przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław. Ć
44. Dahlgaard J., Kristensen K., Kanji G. (2000), *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
45. Damkowski W. (1995), *Public Management*, Verlag W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart. D
46. Davenport T.H. (1993), *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston.
47. Davenport T.H., Prusak L. (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston.
48. Drucker P. (1994), *Menedżer skuteczny*, *Nowoczesność*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, Kraków.
49. Drucker P. (2000), *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza S.A., Warszawa.
50. Drucker P. (2002), *Mysli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa.
51. Duffy J. (2001), *Maturity Models. Blueprints for e-Volution*, *Strategy & Leadership*, vol. 29, nr 6, s. 19–26.
52. Durlik I. (2002), *Reengineerung i technologia informatyczna w restrukturalizacji procesów gospodarczych*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa.
53. Durlik I. (2003), *Teoria i praktyka zarządzania w warunkach gospodarki globalnej*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 8, s. 25–33.
54. *Encyklopedia Organizacji i Zarządzania* (1981), PWE, Warszawa. E
55. Foley K. (2000), *From Quality Management to Organization Excellence: Don't Throw the Baby Out with the Bathwater*, [w:] Edgerman R., Hensler D. (red.), *Proceedings of the 1st International MAAOE Conference on Organizational Excellence*, 6–9 sierpnia, s. 12–17. F
56. Foster D., Jonker J. (2001), *Third Generation Quality Management. The Role of Stakeholders in Integrating Business into Society*, Centre for Management Quality Research, Royal Melbourne University of Technology, <http://www.cmqr.rmit.edu.au/publications/>.
57. Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
58. Gajdka J., Stos D. (1996), *Wykorzystanie analizy dyskryminacyjnej w ocenie kondycji finansowej przedsiębiorstw*, [w:] R. Borowiecki [red.], *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna, TNOiK, Materiały konferencyjne, Kraków, s. 57. G
59. Gierszewska G., Romanowska M. (1997), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

60. Gościński J. (1982), *Sterowanie i planowanie. Ujęcie systemowe*, PWE, Warszawa.
61. Grajewski P. (2003), *System organizacyjny jako element kształtujący wartość przedsiębiorstwa*, [w:] Skalik J. (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysogennych*, Cornetis, Wrocław.
62. Griffin R.W. (1997), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
63. Grudzewski W.M., Hejduk J. (2002a), *Kierunki rozwoju zarządzania a globalizacja*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 1, s. 3 – 7.
64. Grudzewski W.M., Hejduk J. (2002b), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa.
65. Grudzewski W.M., Hejduk J.K. (2004), *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.
66. Gwiazda E. (2002), *Właściwe relacje z klientem – system CRM*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 1.
67. Hamrol A., Mantura W. (2002), *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań. H
68. Hamrol M. (1992), *System oceny przedsiębiorstwa przemysłowego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
69. Hanaka M.E., Hawkins B. (1998), *Sztuka organizowania dla pewnych zwycięstw*, [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa.
70. Handy Ch. (1996), *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
71. Hatch M.J. (2002), *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
72. Haus B. (2003), *Relacje sukcesu części i całości przedsiębiorstwa*, [w:] Skalik J. (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, Cornetis, Wrocław.
73. Helman J., Głazewska J. (2000), *Zarządzanie czwartej generacji*, [w:] Bagiński J. (red.), *Menedżer jakości*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
74. Hermel Ph., Ramis-Pujo J. (2003), *An Evolution of Excellence: Some Main Trends*, *The TQM Magazine*, vol. 15, nr 4, s. 230 – 243.
75. Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
76. Holstein-Beck M. (1997), *Być albo nie być menedżerem*, INFOR Book, Warszawa.
77. Hoogervorst J.A.P., Koopman P.L., Flier, van der, H. (2005), *Total Quality Management – The Need for an Employee-centered, Coherent Approach*, *The TQM Magazine*, vol. 17, nr 1, s. 92–106.
78. Hopej M. (2005), *Nadrzędne wartości przedsiębiorstwa*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 5, s. 12 – 17.
79. Hopej M., Kroik J., Martan L. (2001), *O niektórych wyzwaniach wobec nauk o kierowaniu (zarządzaniu) organizacjami*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 1, s. 15 – 18.
80. Iwaskiewicz A. (1999), *Zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – I
Kraków.

81. Janasz W. (1999), *Metody i mierniki oceny działalności przedsiębiorstwa*, [w:] Marek S. (red.), *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin. J
82. Jasiński Z. (red.) (1999), *Zarządzanie pracą. Organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa.
83. Johansson H., Page G.T. (1975), *International Dictionary of Management. A Practical Guide*, Kogan-Page, London.
84. Kaplan R.S., Norton D.P. (2001), *Strategiczna karta wyników. Jak przenieść strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa. K
85. Kaplan R.S., Norton D.P. (2001b), *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management. Part I*, Accounting Horizons, vol. 15, nr 1.
86. Karaś E. (2000), *Ocena przedsiębiorstwa na podstawie kryteriów Polskiej Nagrody Jakości, Zbiór referatów: Rola małych i średnich przedsiębiorstw w rozwoju regionalnym*, Impuls, Kraków.
87. Kast F.E., Rosenzweig J.E. (1979), *Organization and Management. A System and Contingency Approach*, IV Edition, McGraw Hill, New York.
88. Kay J. (1996), *Podstawy sukcesu firmy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
89. Kekin J. (1993), *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Wybrane problemy*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
90. Kieżun W. (1997), *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
91. Kindlarski E. (1988), *Jakość wyrobów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, wyd. I, Warszawa.
92. Kindlarski E. (1993), *Zarządzanie przez jakość w polskich przedsiębiorstwach*, Bellona, Warszawa.
93. Konarzewska-Gubała E. (red.) (2003), *Zarządzanie przez jakość. Koncepty, metody, studia przypadków*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław.
94. Kostera M., Kownacki S., Szumski A. (2000), *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] Koźmiński A.K., Piotrowski P. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
95. Kotarbiński (1973), *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków.
96. Kotler J. (2004), *Jak wdrażać zmiany w firmie*, Gazeta Wyborcza 12.07.2004.
97. Kotula M. (2004), *Kapitał przyszłości*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 2.
98. Kozielski R. (red.) (2004), *Wskaźniki marketingowe*, Oficyna ekonomiczna, Kraków.
99. Koźmiński A., Obłój K. (1989), *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
100. Koźmiński A., Piotrowski P. (red.) (2000), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
101. Krajewska-Bińczyk E. (2003), *Wybrane aspekty interpretacji systemu jakości zarządzania zmianami*, [w:] Czarnota J.L., Moszkowicz M. (red.), *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, część I, Częstochowa.

102. Kral Z. (1993), *Formułowanie i ocena planów przedsięwzięć*, Monografia, Politechnika Wroclawska, Instytut Organizacji i Zarządzania, Wrocław.
103. Kral Z., Zabłocka-Kluczka A. (2003), *O istocie zjawisk kryzysowych organizacji*, [w:] Skalik J. (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, Cornetis, Wrocław.
104. Kreikebaum H. (1996), *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
105. Krzyżanowski L. (1992), *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
106. Krzyżanowski L. (1999), *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologie, dylematy, trendy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
107. Kuc B.R. (1999), *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo „Oskar – Master of Business”, Warszawa.
108. Kucharczyk A. (1999), *Ekonomika i podstawy zarządzania w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne, Kraków.
109. Kurnal J. (1969), *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa.
110. Lee T.H., Woll T. (1995), *Creating the New Center for Quality of Management*, Center for Quality of Management Journal, vol. 4, nr 2, s. 3–21. **L**
111. Lichtarski J. (red.) (1995), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław.
112. Lisiecka K. (2001a), *Filozofia jakości życia a metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Problemy Jakości, nr 1.
113. Lisiecka K. (2001b), *Systemy zarządzania jakością i kryteria pomiaru ich efektywności*, Problemy Jakości, nr 9
114. Lisiecka K. (2002), *Zrównowazona Karta Wyników (Balanced Scorecard)*, Problemy Jakości, nr 6.
115. Lisiecki M. (2003), *Metody oceny współczesnych organizacji*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, nr 1, s. 10–16.
116. Lozano A. (2001), *Kierunki zmian w zarządzaniu*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, nr 12, s. 16–22.
117. Łagowski T. (2003), *O metodach wielokryterialnych*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, nr 10, s. 10 – 19. **Ł**
118. Łobos K. (2003), *Teorie struktur organizacyjnych. Stan i perspektywy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
119. Machaczka J. (2003), *Doskonałość w zarządzaniu*, Przegląd Organizacji, nr 3. **M**
120. Marczak M. (2001), *Kwantyfikacja jakości produktu*, Problemy Jakości, nr 9, s. 16-18.
121. Materiały wewnętrzne OZD – Continental S.A. (2004) , Opole.
122. Matwiejczuk R. (2000), *Efektywność – próba interpretacji*, Przegląd Organizacji, nr 11.
123. Micklethwait J., Wooldridge A. (2000), *Szamani zarządzania*, Wydawnictwo Zysk i Spółka, Poznań.
124. Mikołajczyk Z., Zimniewicz K. (1999), *Zarządzanie małym przedsiębiorstwem*, [w:] Piasecki B. (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Łódź.

125. Mikuła B. (2000), *Człowiek a organizacja. Humanitaryzm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania XX wieku*, Antykwa, Kraków.
126. Misiótek Z. (2003), *Mierniki oceny przedsiębiorstwa*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 3, s. 72 – 79.
127. Mitreğa M. (2005), *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa.
128. Morawski M. (2003), *Zmiana paradygmatu zarządzania. Nowe pojmowanie organizacji*, [w:] Skalik J. (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, Cornetis, Wrocław.
129. Moszkowicz M. (2000), *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
130. Motwani J., Prasad S., Tata J. (2005), *The Evolution of TQM – An Empirical Analysis Using the Business Process Change Framework*, *The TQM Magazine*, vol. 17, nr 1, s. 54–66.
131. Mulhlemann A.P., Oakland J.S., Lockyer K.G. (2001), *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
132. Nieścior A. (2000), *Bieguny pojęcia jakości – Arystoteles i pojęcie procesowe*, *Problemy Jakości*, nr 3. **N**
133. Nonaka J., Takeuchi H. (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa.
134. Nowicka A. (2001), *CRM – skuteczne zarządzanie relacjami z klientami*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Transformacje przedsiębiorstw – problemy, metody, efekty*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
135. Oakland J. (1992), *Total Quality Management*, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford. **O**
136. Oakland J. (2002), *Kompleksowe zarządzanie jakością*, [w:] Lock D. (red.), *Podręcznik zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
137. Obłój K., Trybuchowski M. (2000), *Zarządzanie strategiczne*, [w:] Koźmiński A., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
138. Olszewska K. (2003), *Orientacja na procesy koncepcją zarządzania organizacjami XXI wieku*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 12.
139. Ostasiewicz W. (red.) (1998), *Statystyczne metody analizy danych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław.
140. Pabian A. (1996), *Propozycje oceny sukcesów przedsiębiorstwa*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 1, s. 10–16. **P**
141. Pedler M., Aspinwall K.A. (1999), *Przedsiębiorstwo uczące się, PETIT*, Warszawa.
142. Pełka B. (1996), *Zarządzanie przedsiębiorstwami i menedżeryzm*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, Warszawa.
143. Penc J. (1997), *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Palcet, Warszawa.
144. Penc J. (2001), *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
145. Penc J. (2002), *Przedsiębiorczość firm*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 1.
146. Perechuda K., Stosik A. (2003), *Zarządzanie wiedza w organizacjach entraprenerskich*, [w:] Pacholski L., Trzecieliński S., *Koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem w otoczeniu burzliwym i nieprzewidywalnym*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
147. Peters T. (1987), *A World Turned Upside Down*, *The Academy of Management Executive*, nr 3.

148. Peters T. (1993), *Liberation Management*, Pan Books, London.
149. Płoszajski P. (2000), *Organizacja przyszłości: wirtualny splot kontraktów*, [w:] Grudzewski W., Hejduk J. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa.
150. PN-EN ISO 8420 Zarządzanie jakością i zapewnienie jakości. Terminologia (1996), PKN, Warszawa.
151. PN-EN ISO 9000:2000 Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia (2001), PKN, Warszawa.
152. Polak A. (2001), *Sprawność i niezawodność zarządzania przedsiębiorstwem*, Problemy Jakości, nr 4.
153. Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
154. Price P. (2002), *Pojęcie i cele jakości*, [w:] Lock D. (red.), *Podręcznik zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
155. Probst G., Raub S., Romhardt K. (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
156. Przybyła M., Wudarzewski W., Koziński J. (1995), *Struktura organizacyjna jako narzędzie zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
157. Pszczołowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław.
158. Recha M., Modliński W. (1997), *Dokumenty i materiały II edycji Konkursu Polskiej Nagrody Jakości*. Krajowa Izba Gospodarcza, Warszawa. R
159. Robbins S.P. (2003), *Prawdy o kierowaniu ludźmi... i tylko prawdy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
160. Roy B. (1990), *Wielokryterialne wspomaganie decyzji*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa.
161. Rummmler G., Brache A. (2000), *Podnoszenie efektywności organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
162. Rybak M. (1999), *Kultura etyczna jako podstawa jakości zarządzania w przedsiębiorstwie*, [w:] Sajkiewicz A. (red.), *Jakość zarządzania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
163. Rybak M. (2004), *Kultura zarządzania w kierunku przedsiębiorczości*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa.
164. Sajkiewicz A. (1999), *Jakość zarządzania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa. S
165. Senge P. (1998), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
166. Sikorski Cz. (2002), *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
167. Sikorski Cz. (2004), *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa.

168. Skalik J. (red.) (2001), *Zmiana warunkiem sukcesu. Transformacje przedsiębiorstw – problemy, metody, efekty*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
169. Skamińska E. (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Poznań.
170. Skrzypek E. (2000), *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
171. Skrzypek E. (2001), *Ekonomiczne aspekty jakości życia*, Problemy Jakości, nr 1, s. 8–14.
172. Skrzypek E. (2002), *Zarządzanie wiedzą a wartość firmy*, [w:]
173. Słownik Języka Polskiego (1978), PWN, Warszawa.
174. Sopińska A., Wachowiak P. (2002), *Istota kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa – metoda pomiaru*, [w:] Borowiecki R., Kwieciński M. (red.), *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Pozyskiwanie, wykorzystanie i ochrona (wybrane problemy teorii i praktyki)*, Zakamycze, Kraków.
175. Stabryła A. (1997), *Podstawy zarządzania firmą*, Antykwa, Kraków – Kluczbork.
176. Stabryła A. (2001), *Metoda agregacji bilansującej w ocenie wariantów projektowych*, [w:] Skalik J. (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, Cornetis, Wrocław.
177. Stabryła A., Trzcieniecki J. (red.) (1986), *Organizacje i zarządzanie. Zarys problematyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
178. Steinbeck H. (1998), *Total Quality Management*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
179. Steinmann H., Schreyogg G. (2001), *Zarządzanie – podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, wyd. IV, Wrocław.
180. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (1998), *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, wyd. II, Warszawa.
181. Strahl D. (red.) (1998), *Taksonomia struktur w badaniach regionalnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław.
182. Strategor (2001), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.
183. Stulich R. (2003), *Zarządzanie finansami w przemyśle mięsny i drobiarskim*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 8, s. 75 – 83.
184. Sudół S. (1999), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania „Dom Organizatora”, Toruń.
185. Sullivan Jr. P., Sullivan Sr. P. (2000), *Valuing Intangible Companies: An Intellectual Capital Approach*, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 1, nr 4.
186. Szczepańska K. (1998), *Kompleksowe zarządzanie jakością TQM*, Alfa Wero, Warszawa.
187. Urbaniak M. (2004), *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.
188. Urbanowska-Sojkin (1998), *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
189. Waddock S., Graves S. (1997), *Finding the Link Between Stakeholder Relations and Quality of Management*, The Social Investment Forum’s Annual Moskowitz Prize – Winning Paper, http://www.socialinvest.org/areas/research/Moskowitz/1997_full.htm.

U

W

190. Wawak T. (2001), *Zmiany w otoczeniu a jakość zarządzania i zarządzanie jakością*, Przegląd Organizacji, nr 6, s. 27–31.
191. Webber R.A. (1996), *Zasady zarządzania organizacjami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
192. Webster New Encyclopedia (1994), Trident Press International, Naples.
193. Wielicki T. (2000), *Ewolucyjny model doskonalenia firmy XXI wieku: od ISO i TQM do organizacji inteligentnej*, [w:] Grudzewski W., Hejduk J. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa.
194. Wielka Encyklopedia Powszechna (1965), PWN, Warszawa.
195. Wołowicz T. (2004), *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa nową formułą zarządzania*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 3, s. 3–11.
196. Womack J.P., Jones D.T. (2001), *Odchudzanie firm. Eliminacja marnotrawstwa – kluczem do sukcesu*, CIM, Warszawa.
197. Zabłocka-Kluczka A. (2002), *Wykrywanie i przewyżczone zjawisk kryzysowych organizacji*, Rozprawa doktorska, Wrocław. Z
198. Zapłata S. (2003), *Skuteczność i efektywność systemu zarządzania jakością*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 7.
199. Zelek A. (2003), *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, Warszawa.
200. Zgrzywa-Ziemak A. (2004), *Czynniki kształtujące zdolność uczenia się przedsiębiorstwa*, Rozprawa doktorska, Wrocław.
201. Zieleniewski J. (1981), *Organizacja i zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, wyd. VII, Warszawa.
202. Zieleniewski J. (1982), *Organizacja zespołów ludzkich*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, wyd. VII, Warszawa.
203. Zimniewicz K. (2000), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
204. Zymonik J. (1998), *Kryteria samooceny przedsiębiorstw w konkursach nagród jakości*. Przegląd Organizacji, nr 4.
205. Zymonik Z. (2003), *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, wyd. II, Wrocław.
206. Żukowski P. (2002), *Podstawy zarządzania organizacją*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Opolu, Opole. Z

Spis rysunków

Rys. 1.1.	System sterowania.	12
Rys. 1.2.	Kierowanie w znaczeniu szerszym.	12
Rys. 1.3.	Kierowanie w znaczeniu węższym.	13
Rys. 1.4.	Zarządzanie organizacją.	14
Rys. 1.5.	Schemat podstawowych pojęć związanych z zarządzaniem.....	14
Rys. 1.6.	System zarządzania jako układ funkcji.	19
Rys. 1.7.	Idea prezentująca treść systemu zarządzania.	20
Rys. 1.8.	Ogólny model hierarchii celów.	30
Rys. 1.9.	Kształt struktury organizacyjnej w zależności od przyjętej rozpiętości kierowania.	33
Rys. 1.10.	Model motywacji.....	37
Rys. 1.11.	Hierarchia potrzeb wg A. Maslowa.	41
Rys. 1.12.	Dwuczynnikowa teoria motywacji	42
Rys. 1.13.	Model motywowania oparty na oczekiwaniach.....	43
Rys. 1.14.	Proces kontroli.	48
Rys. 1.15.	Przykładowe skutki błędów w zarządzaniu w wybranych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa.	55
Rys. 1.16.	Wpływ lojalności klientów na rozwój przedsiębiorstwa.	61
Rys. 1.17.	Trójkąt konkurencyjności.	64
Rys. 1.18.	Elementy kapitału intelektualnego.	70
Rys. 2.1.	Piramida jakości.	81
Rys. 2.2.	Dwuwymiarowa interpretacja jakości zarządzania przedsiębiorstwem.	97
Rys. 2.3.	Dekompozycja systemu zarządzania.	98
Rys. 2.4.	Łańcuch wartości przedsiębiorstwa.	100
Rys. 2.5.	Interesariusze główni i drugorzędni.	103
Rys. 2.6.	Podstawowe elementy warunkujące jakość zarządzania przedsiębiorstwem w wymiarze funkcjonalnym.	113

Rys. 2.7.	Cel przedsiębiorstwa w aspekcie zaspokajania potrzeb właścicieli, pracowników, dostawców i klientów.	119
Rys. 3.1.	Organizacja jako system społeczno-techniczny.	126
Rys. 3.2.	Elementy oceny w Polskiej Nagrodzie Jakości.	130
Rys. 3.3.	Usprawnianie systemu zarządzania przedsiębiorstwem.	148
Rys. 4.1.	Ocena syntetyczna jakości zarządzania przedsiębiorstwem i oceny poszczególnych obszarów funkcjonalnych działalności Przedsiębiorstwa A	194
Rys. 4.2.	Ocena obszaru: system zarządzania dla Przedsiębiorstwa A	195
Rys. 4.3.	Ocena obszaru: polityka kadrowa dla Przedsiębiorstwa A	196
Rys. 4.4.	Ocena obszaru: produkcja dla Przedsiębiorstwa A	197
Rys. 4.5.	Ocena obszaru: polityka finansowa dla Przedsiębiorstwa A	198
Rys. 4.6.	Ocena obszaru: marketing i zbył dla Przedsiębiorstwa A	198

Spis tabel

Tabela 1.1	Zestawienie wybranych definicji zarządzania.	16
Tabela 1.2	Kryteria podziału zarządzania oraz jego rodzaje w ramach poszczególnych kryteriów.	23
Tabela 1.3	Ogólne podejścia do motywacji.....	39
Tabela 1.4	Główne psychologiczne teorie motywacji.	40
Tabela 1.5	Różnice między kontrolą biurokratyczną a kontrolą angażującą pracownika.	50
Tabela 1.6	Ewolucja cech systemu zarządzania.	56
Tabela 1.7	Kierunki zmian w zarządzaniu wg wybranych autorów.	58
Tabela 1.8	Porównanie tradycyjnej (wertykalnej) i systemowej (horyzontalnej) kultury organizacji.	73
Tabela 2.1	Zależność między skutecznością a korzystnością i/lub ekonomicznością w kontekście sprawności zarządzania.	86
Tabela 2.2	Charakterystyka trzech generacji jakości wg D. Fostera i J. Jonkera.	94
Tabela 2.3	Luki jakości w różnych sektorach.	95
Tabela 2.4	Wyznaczniki interesów poszczególnych grup interesariuszy wg wybranych autorów.	104
Tabela 3.1	Elementy i wymiary oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem.	123
Tabela 3.2	Obszary cząstkowych równowag organizacyjnych.	127
Tabela 3.3	Klasyfikacja metod wielokryterialnych wg wybranych autorów.	136
Tabela 3.4	Obszary działalności przedsiębiorstwa wg wybranych autorów.	149
Tabela 3.5	Obszary funkcjonalne działalności przedsiębiorstwa oraz syntetyczne kryteria oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem.	154
Tabela 3.6	Kryteria syntetyczne i cząstkowe w wyróżnionych obszarach funkcjonalnych działalności przedsiębiorstwa.	156
Tabela 3.7	Model doskonalenia jakości zarządzania przedsiębiorstwem w wymiarze podmiotowym oraz przykładowe kryteria oceny.	169

Tabela 4.1	Wielkość i struktura produkcji przemysłowej Przedsiębiorstwa A	176
Tabela 4.2	Wykorzystanie zdolności produkcyjnej Wydziału Drobiarskiego Przedsiębiorstwa A	177
Tabela 4.3	Wykorzystanie zdolności produkcyjnej Wydziału Przetwórstwa Przedsiębiorstwa A	178
Tabela 4.4	Sprzedaz produkcji rolnej i przemysłowej Przedsiębiorstwa A, ujęcie wartościowe.	185
Tabela 4.5	Wybrane pozycje rachunku zysków i strat Przedsiębiorstwa A, układ kalkulacyjny.	186
Tabela 4.6	Wskaźniki rentowności Przedsiębiorstwa A	187
Tabela 4.7	Wskaźniki płynności finansowej Przedsiębiorstwa A	188
Tabela 4.8	Wskaźniki gospodarowania majątkiem obrotowym Przedsiębiorstwa A	188
Tabela 4.9	Wskaźniki struktury kapitałowej Przedsiębiorstwa A	188
Tabela 4.10	Oceny syntetyczne jakości zarządzania w ramach poszczególnych obszarów funkcjonalnych dla Przedsiębiorstwa A	192
Tabela 4.11	Wyznaczenie syntetycznej oceny jakości zarządzania dla Przedsiębiorstwa A	193
Tabela 4.12	Ocena jakości zarządzania w wymiarze podmiotowym dla Przedsiębiorstwa A	201

Załącznik nr 1

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA I INŻYNIERII PRODUKCJI
 ZAKŁAD ZARZĄDZANIA
 POLITECHNIKI OPOLSKIEJ

Szanowni Państwo!

Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji Politechniki Opolskiej prowadzi badania nad jakością zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym. Zwracamy się do Państwa z uprzejmą prośbą o pomoc w realizacji programu badawczego poprzez wypełnienie załączonej ankiety.

Celem badań jest ocena jakości zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym. Ankieta powinna być wypełniona przez osobę posiadającą pełny pogląd na zarządzanie Państwa przedsiębiorstwem.

Dziękujemy za udział w badaniach.

Instrukcja wypełniania:

Załączony kwestionariusz zawiera stwierdzenia, określające pewne stany w poszczególnych obszarach funkcjonalnych działalności przedsiębiorstwa. Państwa zadaniem jest przeczytanie ich kolejno i ocenienie stopnia prawdziwości każdego z prezentowanych stwierdzeń (całkowicie prawdziwe, raczej prawdziwe, ..., raczej nieprawdziwe, całkowicie fałszywe). Jednocześnie w kwestionariuszu należy przypisać wagę każdemu kryterium syntetycznemu i kryterium cząstkowemu z przedziału od 1 do 3 oznaczającą: 1 – mało istotne, 2 – ważne, 3 – bardzo ważne. Przy wybranych kryteriach cząstkowych należy określić jeden lub więcej typów miernika: *w* – właściciele, *p* – pracownicy, *k* – klienci, *d* – dostawcy, co oznacza, że poszczególne działanie jest istotne z punktu widzenia wymienionych grup interesariuszy.

Przykład:

Obszary funkcjonalne działalności przedsiębiorstwa	Kryteria syntetyczne oceny jakości zarządzania w danym obszarze funkcjonalnym	Kryteria cząstkowe oceny jakości zarządzania w ramach danego kryterium syntetycznego	Waga (1-3)*		Całkowicie fałszywe	Raczej nieprawdziwe	Trudno określić	Raczej prawdziwe	Całkowicie prawdziwe	Ocena w skali	Typ miernika**
			1	2							
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]	
1. System zarządzania											
	1.1. Analiza otoczenia	W celu identyfikacji szans i zagrożeń prowadzony jest ciągły monitoring zewnętrznych czynników wpływających na funkcjonowanie przedsiębiorstwa	2				X				w

Ankieta:

Ocena jakości zarządzania przedsiębiorstwem

CZĘŚĆ 1.

Proszę przypisać wyszczególnionym obszarom funkcjonalnym i kryteriom syntetycznym odpowiednie wagi: 1 – mało istotne, 2 – ważne, 3 – bardzo ważne.

Obszary funkcjonalne działalności przedsiębiorstwa	Kryteria syntetyczne oceny jakości zarządzania w danym obszarze funkcjonalnym	Waga (1–3)
1. System zarządzania		
	1.1. Analiza otoczenia	
	1.2. Misja, strategia	
	1.3. Struktura organizacyjna	
	1.4. Kultura organizacyjna	
	1.5. System informacyjny	
	1.6. Komunikacja	
	1.7. Myślenie systemowe	
	1.8. Styl kierowania	
2. Polityka kadrowa		
	2.1. Motywowanie	
	2.2. Rekrutacja	
	2.3. Zatrudnianie	
	2.4. Szkolenie i rozwój	
3. Produkcja		
	3.1. Badania i rozwój	
	3.2. Procesy innowacyjne	
	3.3. Zaopatrzenie	
	3.4. Przygotowanie produkcji	
	3.5. Proces produkcji	
	3.6. Jakość produkcji	
4. Polityka finansowa		
	4.1. Finansowanie programu rozwojowego przedsiębiorstwa	
	4.2. Zarządzanie kapitałem obrotowym	
	4.3. Analiza finansowa	
5. Marketing i zbył		
	5.1. Badania marketingowe	
	5.2. Portfel produktów	
	5.3. Ceny	
	5.4. Dystrybucja	
	5.5. Promocja	
	5.6. Relacje z klientem	

CZEŚĆ 2.

* Proszę poszczególnym działaniom przypisać wagi: 1 – działanie mało istotne, 2 – działanie ważne, 3 – działanie bardzo ważne.

** Proszę wybranym kryteriom cząstkowym przypisać typ miernika wg grup interesariuszy: w – właściciele, p – pracownicy, k – klienci, d – dostawcy.

Obszary funkcjonalne działalności przedsiębiorstwa	Kryteria syntetyczne oceny jakości zarządzania w danym obszarze funkcjonalnym	Kryteria cząstkowe oceny jakości zarządzania w ramach danego kryterium syntetycznego	Waga (1-3)*		Całkowicie fałszywe	Raczej nieprawdziwe	Trudno określić	Raczej prawdziwe	Całkowicie prawdziwe	Ocena wazona	Typ miernika**
			1	2							
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]	
1. System zarządzania											
1.1. Analiza otoczenia	W celu identyfikacji szans i zagrożeń prowadzony jest ciągły monitoring zewnętrznych czynników wpływających na funkcjonowanie przedsiębiorstwa										
	Przedsiębiorstwo posiada zdolność do szybkiego reagowania na nowe sytuacje, wynikające ze zmian zachodzących w otoczeniu										
	W przedsiębiorstwie wariantowo określa się trendy zmian dotyczących przyszłości, co umożliwia właściwe reagowanie na różne sytuacje										
	Przedsiębiorstwo trafnie przewiduje popyt na produkty i usługi na rynku, na którym funkcjonuje										
	Przedsiębiorstwo posiada określoną i zapisaną w dokumentach organizacyjnych: misję, cele strategiczne i strategię przedsiębiorstwa										
	Wszystkie obszary funkcjonalne działalności przedsiębiorstwa są objęte planowaniem strategicznym										
	Strategie dziedzinowe w poszczególnych obszarach są zharmonizowane										
	W przedsiębiorstwie proces określania poszczególnych strategii odbywa się kolektywnie – wyższe kierownictwo koordynuje procesy tworzenia i realizacji strategii										
	W przedsiębiorstwie systematycznie przeprowadza się kontrolę strategiczną										
	W przypadku wystąpienia odchyleń od przyjętych założeń i celów realizowana jest natychmiastowa korekta działań strategicznych										

Załącznik nr 2

Zestandaryzowane wagi dla kryteriów syntetycznych

CZĘŚĆ 1.

Obszary funkcjonalne działalności przedsiębiorstwa	Kryteria syntetyczne oceny jakości zarządzania w danym obszarze funkcjonalnym	Waga (1-3)	Waga zestandaryzowana
1. System zarządzania			
	1.1. Analiza otoczenia	3	0,125
	1.2. Misja, strategia	3	0,125
	1.3. Struktura organizacyjna	3	0,125
	1.4. Kultura organizacyjna	3	0,125
	1.5. System informacyjny	3	0,125
	1.6. Komunikacja	3	0,125
	1.7. Myślenie systemowe	3	0,125
	1.8. Styl kierowania	3	0,125
2. Polityka kadrowa			
	2.1. Motywowanie	3	0,250
	2.2. Rekrutacja	3	0,250
	2.3. Zatrudnianie	3	0,250
	2.4. Szkolenie i rozwój	3	0,250
3. Produkcja			
	3.1. Badania i rozwój	3	0,167
	3.2. Procesy innowacyjne	3	0,167
	3.3. Zaopatrzenie	3	0,167
	3.4. Przygotowanie produkcji	3	0,167
	3.5. Proces produkcji	3	0,167
	3.6. Jakość produkcji	3	0,167
4. Polityka finansowa			
	4.1. Finansowanie programu rozwojowego przedsiębiorstwa	3	0,333
	4.2. Zarządzanie kapitałem obrotowym	3	0,333
	4.3. Analiza finansowa	3	0,333
5. Marketing i zbył			
	5.1. Badania marketingowe	3	0,167
	5.2. Portfel produktów	3	0,167
	5.3. Ceny	3	0,167
	5.4. Dystrybucja	3	0,167
	5.5. Promocja	3	0,167
	5.6. Relacje z klientem	3	0,167

Źródło: Opracowanie własne

Oceny w ramach kryteriów syntetycznych i cząstkowych w wyróżnionych obszarach funkcjonalnych działalności przedsiębiorstwa

CZĘŚĆ 2.

Obszary funkcjonalne działalności przedsiębiorstwa	Kryteria syntetyczne oceny jakości zarządzania w danym obszarze funkcjonalnym	Kryteria cząstkowe oceny jakości zarządzania w ramach danego kryterium syntetycznego	Waga (1-3)*	Waga zstandaryzowana	Ocena (1-5)	Ocena ważona	Suma
			[4]	1	2	3	4
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]
1. System zarządzania							
1.1. Analiza otoczenia	W celu identyfikacji szans i zagrożeń prowadzony jest ciągły monitoring zewnętrznych czynników wpływających na funkcjonowanie przedsiębiorstwa	3	0,2500	5	1,250	4,250	
	Przedsiębiorstwo posiada zdolność do szybkiego reagowania na nowe sytuacje, wynikające ze zmian zachodzących w otoczeniu	3	0,2500	4	1,000		
	W przedsiębiorstwie wariantowo określa się trendy zmian dotyczących przyszłości, co umożliwia właściwe reagowanie na różne sytuacje	3	0,2500	5	1,250		
	Przedsiębiorstwo trafnie przewiduje popyt na produkty i usługi na rynku, na którym funkcjonuje	3	0,2500	3	0,750		
	1.2. Misja, strategia	Przedsiębiorstwo posiada określoną i zapisaną w dokumentach organizacyjnych: misję, cele strategiczne i strategię przedsiębiorstwa	3	0,1667	4	0,667	4,667
		Wszystkie obszary funkcjonalne działalności przedsiębiorstwa są objęte planowaniem strategicznym	3	0,1667	5	0,833	
		Strategie dziedzinowe w poszczególnych obszarach są zharmonizowane	3	0,1667	4	0,667	
		Wyższe kierownictwo koordynuje proces tworzenia i realizacji strategii	3	0,1667	5	0,833	
		W przedsiębiorstwie systematycznie przeprowadza się kontrolę strategiczną	3	0,1667	5	0,833	
	W przypadku wystąpienia odchyleń od przyjętych założeń i celów realizowana jest natychmiastowa korekta działań strategicznych	3	0,1667	5	0,833		
1.3. Struktura organizacyjna	Stopień decentralizacji można uznać za właściwy, tj. dostosowany do potrzeb przedsiębiorstwa i warunków otoczenia	3	0,2143	2	0,429		

[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]
		Liczba pracowników administracyjnych do liczby pracowników bezpośrednio produkcyjnych jest odpowiednia do potrzeb przedsiębiorstwa	3	0.2143	4	0,857	2,714
		Zakres zadań i odpowiedzialności jest wyraźnie określony na poszczególnych stanowiskach	3	0.2143	4	0,857	
		W przedsiębiorstwie dominuje raczej hierarchia celów organizacyjnych niż stanowisk	2	0.1429	1	0,143	
		W przedsiębiorstwie dominują poziome, a nie pionowe interakcje w komunikacji, koordynacji i kontroli	3	0.2143	2	0,429	
	1.4. Kultura organizacyjna	Kultura organizacyjna wspiera osiąganie celów strategicznych i realizację strategii przedsiębiorstwa	3	0.2500	3	0,750	2,750
		W przedsiębiorstwie można wskazać kilka kluczowych wartości, które są ważne dla wszystkich pracowników	3	0.2500	4	1,000	
		Kultura organizacyjna sprzyja kreatywności pracowników	3	0.2500	2	0,500	
		Pracownicy są zaangażowani w proces ciągłego doskonalenia przedsiębiorstwa	3	0.2500	2	0,500	
	1.5. System informacyjny	System informacyjny dostarcza szybkich i aktualnych informacji	3	0.1500	1	0,150	2,950
		Wykorzystywane są informacje napływające od klientów i dostawców	3	0.1500	4	0,600	
		Wykorzystywane są informacje na temat konkurencji i przedsiębiorstw najlepszych w branży	3	0.1500	5	0,750	
		Przedsiębiorstwo prowadzi systematyczne składowanie i indeksowanie ważnych informacji, tak że są one łatwo dostępne	2	0.1000	4	0,400	
		System informacyjny jest ciągle doskonalony, co oznacza że szeroko rozpowszechnia się wiedzę na temat procesów zachodzących w przedsiębiorstwie	3	0.1500	2	0,300	
		W przedsiębiorstwie funkcjonuje zintegrowany system informatyczny, który wspomaga procesy zarządzania	3	0.1500	1	0,150	
		Przepływ informacji między współpracownikami jest intensywny i swobodny	3	0.1500	4	0,600	
	1.6. Komunikacja	W przedsiębiorstwie wykorzystuje się sposoby komunikacji, które umożliwiają równoczesne dotarcie do dużej liczby osób	3	0.3333	5	1,667	4,667
		Uzyskuje się informacje zwrotne od pracowników o ich działaniu	3	0.3333	4	1,333	
		Identyfikuje się potrzeby w zakresie komunikowania w przedsiębiorstwie	3	0.3333	5	1,667	
	1.7. Myślenie systemowe	W obliczu pojedynczych i nagłych zdarzeń przedsiębiorstwo zawsze bada czy nie są one częścią długotrwałych procesów, które dotychczas pozostawały niezauważone	3	0.2500	4	1,000	
		Kadra zarządzająca dąży do pozyskiwania nowej wiedzy organizacyjnej, jej gromadzenia, systematyzowania i wykorzystywania dla osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstwa	3	0.2500	5	1,250	
		Kadra zarządzająca bada, jakie efekty dają ich decyzje nie tylko w krótkim, ale i w długim czasie	3	0.2500	5	1,250	

[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]
		W przedsiębiorstwie systematycznie wykorzystuje się modelowanie i symulację w procesie rozwiązywania problemów organizacyjnych i podejmowania decyzji	3	0.2500	2	0,500	4,000
	1.8. Styl kierowania	Kadra zarządzająca jest zaangażowana w sprawy przedsiębiorstwa i skupia się na długoterminowej efektywności działań	3	0.0909	5	0,455	3,091
		Autorytet kadry zarządzającej jest budowany na zasadzie zaufania i otwartości	3	0.0909	5	0,455	
		W przedsiębiorstwie konflikty interpersonalne zdarzają się stosunkowo rzadko	2	0.0606	2	0,121	
		W przedsiębiorstwie preferowana jest praca zespołowa	3	0.0909	4	0,364	
		Praca w zespołach ma przyczyniać się do wzajemnego uczenia się	2	0.0606	4	0,242	
		Problemy i konflikty są zgłaszane przez pracowników i są rozwiązywane	2	0.0606	4	0,242	
		Kierownicy pełnią rolę doradców i partnerów względem swoich podwładnych	3	0.0909	3	0,273	
		Klimat zaufania i współpracy sprzyja kreatywności wszystkich pracowników	3	0.0909	2	0,182	
		Przekazuje się upoważnienia do podejmowania decyzji na niższe szczeble organizacyjne	3	0.0909	2	0,182	
		Poszczególne komórki organizacyjne przedsiębiorstwa mają dużą autonomię	3	0.0909	1	0,091	
		Pracownicy biorą udział w określaniu wspólnych celów komórek organizacyjnych	2	0.0606	2	0,121	
		Zgłaszane są inicjatywy ze strony kadry zarządzającej	2	0.0606	4	0,242	
		Zgłaszane są inicjatywy ze strony pracowników	2	0.0606	2	0,121	
2. Polityka kadrowa							
	2.1. Motywowanie	Wydajność na stanowiskach kierowniczych (mierzona ilorazem przychodów ze sprzedaży i sumy wynagrodzeń) systematycznie rośnie	1	0.0357	1	0,036	
		Wydajność na stanowiskach bezpośrednio produkcyjnych (mierzona ilorazem wartości produkcji i liczby zatrudnionych) systematycznie rośnie	3	0.1071	4	0,429	
		Stosowany jest system mentoringu w przypadku pracowników zaangażowanych w swoją pracę	2	0.0714	1	0,071	
		Funkcjonuje system oceny pracowników oraz metody wartościowania pracy	3	0.1071	5	0,536	
		Awansowanie płacowe związane jest z osiągnięciami pracowników (system wynagrodzeń oparty jest na określonych i jasnych kryteriach)	3	0.1071	2	0,214	
		Prowadzone są systematyczne badania dotyczące zadowolenia pracowników	2	0.0714	1	0,071	
		Pracownicy są w dużym stopniu zadowoleni z wykonywanej przez siebie pracy	3	0.1071	3	0,321	
		Pracownicy są motywowani do efektywnej pracy przez wciąganie ich w proces podejmowania decyzji (np. w drodze konsultacji, negocjacji)	3	0.1071	4	0,429	
		Prowadzone są działania na rzecz poprawy warunków pracy	3	0.1071	5	0,536	

[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]
		Ustalony jest system premiowania i nagradzania	3	0.1071	5	0,536	3,464
		Wpływa się na rozwój osobisty pracowników poprzez pracę grupową, wymianę doświadczenia	2	0.0714	4	0,286	
	2.2. Rekrutacja	Realizowana jest racjonalna polityka planowania zatrudnienia	3	0.3000	2	0,600	2,600
		Skład kadry zarządzającej jest zrównoważony (składa się ze specjalistów z różnych dziedzin)	3	0.3000	4	1,200	
		Istnieje system rekrutacji pracowników (wewnętrzny i zewnętrzny)	2	0.2000	2	0,400	
		Stosowane procedury w zakresie rekrutacji umożliwiają zatrudnianie pracowników o odpowiednich kwalifikacjach	2	0.2000	2	0,400	
	2.3. Zatrudnianie	Unikalne kwalifikacje i umiejętności pracowników są w pełni wykorzystywane i stanowi o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa	3	0.2000	3	0,600	3,000
		Kwalifikacje pracowników odpowiadają potrzebom przedsiębiorstwa w tym względzie	3	0.2000	4	0,800	
		Udział pracowników z wyższym wykształceniem w strukturze zatrudnienia jest duży	2	0.1333	3	0,400	
		Przeciętna długość zatrudnienia w przedsiębiorstwie wskazuje, że pracownicy dobrze znają specyfikę przedsiębiorstwa	2	0.1333	4	0,533	
		Fluktuacja wśród pracowników wysoko wykwalifikowanych jest niska	3	0.2000	2	0,400	
		W przedsiębiorstwie istnieje kadra rezerwowa zapewniająca płynne funkcjonowanie przedsiębiorstwa	2	0.1333	2	0,267	
	2.4. Szkolenie i rozwój	Realizowany jest program szkoleń, które umożliwiają podnoszenie kwalifikacji pracownikom	3	0.2308	4	0,923	3,231
		Dokonuje się przeglądu i weryfikacji szkoleń pracowników	2	0.1538	4	0,615	
		Każdy pracownik w ciągu roku uczestniczy w szkoleniach (wewnętrznych bądź zewnętrznych)	2	0.1538	4	0,615	
		Istnieje budżet na podnoszenie kwalifikacji i umiejętności pracowników	2	0.1538	2	0,308	
		Ocenia się przydatność uzyskanych umiejętności dla przedsiębiorstwa	2	0.1538	3	0,462	
		Funkcjonuje system dzielenia się wiedzą i informacją wśród pracowników	2	0.1538	2	0,308	
3. Produkcja							
3.1. Badania i rozwój	Istnieje współpraca z wyspecjalizowanymi jednostkami doradczymi w zakresie badań (np. placówkami badawczymi, naukowymi)	3	0.2500	4	1,000	2,583	
	Istnieje budżet na badania i rozwój	3	0.2500	1	0,250		
	Przedsiębiorstwo wyposażone jest w nowoczesną aparaturę badawczą	2	0.1667	1	0,167		
	Dzięki stosowaniu benchmarkingu otrzymuje się konkretne, racjonalne rozwiązania problemów	2	0.1667	4	0,667		
	Przedsiębiorstwo postrzegane jest na rynku jako firma rozwojowa	2	0.1667	3	0,500		

[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]
3.2. Procesy innowacyjne	Liczba nowych produktów wprowadzanych na rynek jest większa niż u konkurentów	3	0.1500	2	0,300	2,550	
	Cykl tworzenia nowego produktu jest krótszy niż u konkurentów	2	0.1000	3	0,300		
	Produkty i procesy są bardziej zaawansowane technologicznie niż u konkurentów	3	0.1500	3	0,450		
	Procentowy udział sprzedaży nowych produktów w sprzedaży ogółem jest wysoki	2	0.1000	1	0,100		
	Zwrot z kapitału zaangażowanego w badania i rozwój (mierzony ilorazem zysku operacyjnego przed opodatkowaniem w okresie pięcioletnim w stosunku do całościowych kosztów rozwoju) jest wysoki	2	0.1000	1	0,100		
	Orientacja innowacyjna w przedsiębiorstwie jest szeroko akceptowana przez pracowników	2	0.1000	1	0,100		
	Zmiany organizacyjne zapewniają lepszą efektywność pracy	3	0.1500	4	0,600		
	Innowacje w zakresie stosowanej technologii zapewniają przedsiębiorstwu silną pozycję na rynku	3	0.1500	4	0,600		
3.3. Zaopatrzenie	Potrzeby materiałowe i narzędziowe są określone, weryfikowane i aktualizowane w zależności od potrzeb przedsiębiorstwa	3	0.1250	5	0,625	4,625	
	System zamówień oparty jest na precyzyjnych informacjach o potrzebach związanych z planowaną produkcją	3	0.1250	5	0,625		
	Dokonywana jest analiza i ocena dostaw w kontekście cech stanowiących kryteria wyboru dostawców (cena, pewność, terminowość)	3	0.1250	5	0,625		
	Przedsiębiorstwo w małym stopniu jest uzależnione od dostawców głównych surowców i z łatwością może zmienić źródło dostaw	3	0.1250	4	0,500		
	W przedsiębiorstwie tworzy się bazę danych o dostawcach	3	0.1250	5	0,625		
	Dostawcy traktowani są jak partnerzy, nawiązywane są z nimi długotrwałe relacje	3	0.1250	5	0,625		
	Stosowane dotychczas formy organizowania dostaw są skuteczne	3	0.1250	4	0,500		
	Jakość dotychczas realizowanych dostaw jest zgodna z oczekiwaniami przedsiębiorstwa	3	0.1250	4	0,500		
3.4. Przygotowanie produkcji	Przygotowanie konstrukcyjno-technologiczne uwzględnia określone potrzeby klientów	3	0.2000	4	0,800	4,400	
	Odsetek produktów, w których wykryto wadliwe rozwiązania konstrukcyjno-technologiczne jest znikomy	3	0.2000	4	0,800		
	Jakość wykorzystywanych materiałów i surowców jest zapewniona (odsetek zakwestionowanych dostaw w ostatnim okresie był niewysoki)	3	0.2000	5	1,000		
	Określony jest poziom potencjalnych kosztów produkcji i ich struktura	3	0.2000	5	1,000		
	Dobór pracowników dostosowany jest do wykonywanych zadań w procesie produkcyjnym	3	0.2000	4	0,800		

[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]		
3.5. Proces produkcji		Wytwarzana produkcja, jej wielkość i struktura jest zgodna z oczekiwaniami klientów	3	0,0625	4	0,250	4,000		
		Oceniana jest sprawność przebiegu procesu produkcyjnego oraz poszczególnych jego faz	3	0,0625	5	0,313			
		Produktywność pracy (np. mierzona ilorazem wartości/ilości produkcji i kosztu robocizny) jest mierzona i oceniana	3	0,0625	4	0,250			
		Wskaźnik zużycia energii (np. mierzony ilorazem wartości/ilości produkcji i kosztu zużycia energii) jest niski	3	0,0625	2	0,125			
		Wykorzystuje się systemy klasy MRP do wspomaganie procesu produkcyjnego	3	0,0625	1	0,063			
		Elastyczność systemu produkcji umożliwia szybką zmianę profilu produkcji (szybciej niż u bezpośrednich konkurentów)	3	0,0625	4	0,250			
		Zdolności produkcyjne wykorzystywane są w wysokim stopniu	3	0,0625	5	0,313			
		Warunki przeciwpożarowe oraz bezpieczeństwa i higieny pracy zapewnione są w każdej fazie procesu produkcyjnego	3	0,0625	5	0,313			
		Rachunek ekonomiczny dotyczący poziomu zapasów produkcji warunkuje ciągłość produkcji	3	0,0625	4	0,250			
		Dokonuje się oceny efektywności wykorzystania materiałów (w tym określony jest udział strat technologicznych i odpadów)	3	0,0625	5	0,313			
		Stosowane technologie warunkują wytwarzanie konkurencyjnych jakościowo i cenowo produktów	3	0,0625	4	0,250			
		Przedsiębiorstwo dysponuje nowoczesnym i wielostronnym technologicznie parkiem maszynowym	3	0,0625	2	0,125			
		Zapewnione są odpowiednie do potrzeb warunki magazynowania surowców, materiałów oraz wyrobów gotowych	3	0,0625	5	0,313			
		Podejmowane są działania na rzecz zmniejszania kosztów magazynowania	3	0,0625	4	0,250			
		Podejmowane są działania na rzecz modernizacji środków trwałych	3	0,0625	5	0,313			
		Podejmowane są działania na rzecz wycofywania zbędnych oraz zużytych ekonomicznie środków trwałych	3	0,0625	5	0,313			
		3.6. Jakość produkcji		Stosowany system zapewnienia jakości warunkuje określoną jakość wytwarzanych produktów	3	0,0857		5	0,429
				Przedsiębiorstwo prowadzi dokumentację systemu zapewnienia jakości, w której jest jasno sformułowana polityka jakości i cele w zakresie jakości	3	0,0857		5	0,429
				W przedsiębiorstwie regularnie przeprowadzane są audyty wewnętrzne	3	0,0857		5	0,429
				Jakość jest monitorowana na wszystkich etapach procesu produkcyjnego	3	0,0857		5	0,429
W przedsiębiorstwie opracowuje się procedury eliminacji niezgodności w trakcie realizacji procesu wytwarzania	3			0,0857	5	0,429			

[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]
		Regularnie organizowane są spotkania pracowników w celu rozwiązywania problemów jakościowych	3	0.0857	5	0,429	4,571
		W przedsiębiorstwie identyfikuje się punkty krytyczne dla osiągania celów jakościowych	3	0.0857	4	0,343	
		Prowadzona jest analiza kosztów jakości	2	0.0571	2	0,145	
		Prowadzone są działania na rzecz poprawy jakości (stosowane są metody i techniki doskonalenia jakości, adekwatne do fazy realizacji produktu)	3	0.0857	4	0,343	
		Systematycznie dokonuje się analizy niezawodności produktów	3	0.0857	4	0,343	
		Systematycznie dokonuje się analizy reklamacji	3	0.0857	5	0,429	
		Liczba wykrytych błędów i wadliwych produktów jest stosunkowo niska	3	0.0857	5	0,429	
4. Polityka finansowa							
	4.1. Finansowanie programu rozwojowego przedsiębiorstwa	W przedsiębiorstwie istnieje wystarczający poziom zasobów finansowych do opracowywania i wdrażania planów rozwojowych	3	0.2500	4	1,000	4,000
		Przedsiębiorstwo korzysta z zewnętrznych źródeł finansowania (kredyty, fundusze celowe, obligacje)	3	0.2500	2	0,500	
		Każdą decyzję poprzedzają dokładne analizy finansowe, prowadzone z wykorzystaniem właściwych metod analizy ryzyka	3	0.2500	5	1,250	
		W zakresie polityki kredytowej prowadzone są systematyczne badania dotyczące bieżącej spłaty zadłużenia	3	0.2500	5	1,250	
	4.2. Zarządzanie kapitałem obrotowym	Istnieje tendencja do skracania długości cyklu obrotu środkami pieniężnymi	3	0.2000	4	0,800	3,000
		Regularnie dokonywane są oceny wiarygodności kontrahentów	3	0.2000	5	1,000	
		Nie istnieją trudności w regulowaniu zobowiązań finansowych przedsiębiorstwa	3	0.2000	1	0,200	
		Nie istnieją trudności z egzekucją należności	3	0.2000	1	0,200	
		Tempo obrotu zapasami wzrasta	3	0.2000	4	0,800	
	4.3. Analiza finansowa	W przedsiębiorstwie istnieje efektywny system planowania i kontroli finansowej	3	0.1250	4	0,500	
		W przedsiębiorstwie istnieje kontrolingowy rachunek kosztów i wyników oraz budżetowanie	3	0.1250	5	0,625	
		Monitorowane są kluczowe mierniki efektywności przedsiębiorstwa	3	0.1250	5	0,625	
		Dotychczasowe prognozy przepływów pieniężnych można uznać za trafne	3	0.1250	1	0,125	
		Regularnie dokonywana jest wskaźnikowa analiza rentowności, płynności finansowej, zadłużenia oraz analizy ryzyka finansowego	3	0.1250	5	0,625	
		Regularnie dokonywana jest analiza wielkości i struktury przychodów, wyniku finansowego przedsiębiorstwa oraz czynników go kształtujących	3	0.1250	5	0,625	

[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]
		Dokonywana jest analiza prognozy rentowności produkcji	3	0,1250	4	0,500	4,250
		Monitorowane są najważniejsze obszary powstawania kosztów i dokonywana jest analiza kosztów własnych	3	0,1250	5	0,625	
5. Marketing i zbycie							
5.1. Badania marketingowe		Systematycznie prowadzi się badania wielkości, pojemności i chłonności rynku	3	0,2308	2	0,462	3,462
		Systematycznie określa się parametry charakteryzujące klientów (nabywców)	3	0,2308	4	0,923	
		Systematycznie określa się pozycję przedsiębiorstwa na tle konkurentów	3	0,2308	5	1,154	
		Określa się parametry charakteryzujące głównych konkurentów	2	0,1538	4	0,615	
		Bada się postrzeganie wizerunku przedsiębiorstwa (marki, produktów) przez otoczenie	2	0,1538	2	0,308	
5.2. Portfel produktów		Cechy użytkowe produktów stanowią o ich wartości dla klienta	3	0,1500	5	0,750	4,100
		Udział w rynku produktów wiodącej grupy asortymentowej jest wysoki	3	0,1500	4	0,600	
		Oferowany przez przedsiębiorstwo portfel produktów jest dobrze dopasowany do wymagań rynku	3	0,1500	4	0,600	
		Oferowane produkty posiadają cechy odróżniające je od produktów konkurencyjnych	3	0,1500	4	0,600	
		Systematyczne analizowanie cyklu życia poszczególnych produktów umożliwia trafne wybory strategii marketingowych	2	0,1000	2	0,200	
		Kształtując strukturę asortymentową analizuje się rentowność poszczególnych produktów	3	0,1500	4	0,600	
		Monitorowana jest dynamika sprzedaży produktów na rynku w poszczególnych segmentach	3	0,1500	5	0,750	
5.3. Ceny		Polityka cenowa oparta jest na analizie kosztów, popytu i konkurencji	3	0,2500	5	1,250	3,750
		Stosowane strategie cenowe są efektywne	3	0,2500	2	0,500	
		Ocenia się wrażliwość popytu / podaży na zmiany cen produktów przedsiębiorstwa	3	0,2500	4	1,000	
		Polityka cenowa skoordynowana jest z pozostałymi instrumentami marketingowymi (dystrybucją, promocją i produktem)	3	0,2500	4	1,000	
5.4. Dystrybucja		Systematycznie mierzona jest rentowność poszczególnych kanałów dystrybucji	3	0,2727	5	1,364	4,000
		Analiza wskaźników dystrybucji ważonej wskazuje na dobry wybór dotychczasowych kanałów dystrybucyjnych	3	0,2727	5	1,364	
		Określany jest miesięczny trend sprzedaży (mierzony ilorazem sprzedaży w poszczególnych miesiącach i liczby miesięcy w roku)	2	0,1818	4	0,727	
		Stosowane rozwiązania logistyczne zapewniają niskie koszty dystrybucji	3	0,2727	2	0,545	
5.5. Promocja		Stosowane dotychczas przedsięwzięcia promocyjne są oceniane i weryfikowane	3	0,3333	2	0,667	

[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]
		Badana jest skuteczność działań promocyjnych (mierzona ilorazem kosztów działań promocyjnych i liczby pozyskanych nowych klientów)	3	0,3333	2	0,667	1,667
		Przy opracowywaniu działań promocyjnych uwzględnione są koszty wykorzystania instrumentów promocji oraz faza cyklu życia produktu na rynku	3	0,3333	1	0,333	
	5.6. Relacje z klientem	W przedsiębiorstwie określony jest poziom obsługi klienta	3	0,1304	3	0,391	2,870
		W przedsiębiorstwie tworzy się bazę danych o klientach	3	0,1304	5	0,652	
		W przedsiębiorstwie wykorzystywane są systemy klasy CRM w celu sprawniejszej obsługi klienta	2	0,0870	1	0,087	
		Prowadzony jest program lojalnościowy wśród klientów (z wykorzystaniem np. rabatów, bonusów)	2	0,0870	4	0,348	
		Systematycznie bada się lojalność klientów poprzez wskaźnik utrzymania klientów (mierzony ilością klientów powtarzających zakup w danym okresie)	2	0,0870	1	0,087	
		Bada się przyczyny utraty klientów	2	0,0870	2	0,174	
		Informuje się klientów o aktualnej ofercie	2	0,0870	5	0,435	
		Prowadzone są systematyczne badania dotyczące zadowolenia klientów, np. ankietowanie	2	0,0870	1	0,087	
		Komunikaty z badań klientów są regularnie przekazywane pracownikom uczestniczącym w procesie kształtowania cech produktów	2	0,0870	1	0,087	
		Przedsiębiorstwo podejmuje działania na rzecz pozyskiwania nowych klientów w docelowych segmentach rynku	3	0,1304	4	0,522	

Źródło: Opracowanie własne