Analiza finansowa



Spis treści

Analiza finansowa

Analiza finansowa jako element analizy sytuacji finansowej

Pułapki analizy finansowej

Struktura sprawozdań finansowych

Dynamika sprawozdań finansowych

Analiza finansowa

Analiza finansowa jest częścią analizy ekonomicznej (analizy działalności przedsiębiorstwa), która polega na rozpatrywaniu zjawisk oraz procesów finansowych wykazujących efektywność działania przedsiębiorstwa.

Jej celem jest dostarczanie informacji niezbędnych do oceny sytuacji jednostki gospodarczej i podejmowania różnorodnych decyzji gospodarczych.

Jako doskonałe odzwierciedlenie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa analiza finansowa stanowi jedno z podstawowych narzędzi optymalizacji wyników.

Kierownictwo i władze przedsiębiorstwa to **odbiorcy analizy finansowej. Informacje** zdobyte w toku analizy finansowej powinny być wykorzystywane do:

- podejmowania krótkoterminowych i długoterminowych decyzji w zakresie finansów przedsiębiorstw;
- kontrolowania przebiegu procesów gospodarczych w porównaniu z określonymi założeniami;
- rozeznania się, w jaki sposób jest oceniana przez wierzycieli i kontrahentów majątkowa oraz finansowa sytuacja firmy.

Zasadnicze etapy analizy finansowej:

- **wstępna analiza sprawozdań finansowych** – dostarcza informacji o architekturze finansowej przedsiębiorstwa, na którą składa się analiza:
  - pionowa (tzw. struktury);
  - pozioma (tzw. dynamiki);
  - relacji między źródłami finansowania; ta analiza obejmuje dwie reguły: **złotą regułę finansowania** (nie powinno się zadłużać przedsiębiorstwa powyżej wartości własnych kapitałów), **złotą regułę bilansową** (aktywa trwałe powinno się finansować kapitałem własnym);

- **wskaźnikowa analiza sprawozdań finansowych** – stanowi rozszerzenie analizy wstępnej; pozwala na różnorodne analizy porównawcze, analizy trendów badanych zjawisk, a dzięki wskaźnikom umożliwia kompleksową analizę finansowej sytuacji przedsiębiorstwa.

Rodzaje analiz

Z uwagi na **czas przeprowadzenia** wyróżnia się następujące **rodzaje analizy finansowej** – analizę:

- **wstępną** – inaczej analiza *ex ante*, która poprzedza wykonanie planu działania w celu oceny efektywności oraz zasadności prowadzonej

działalności; wykorzystuje się ją w trakcie budowania planu działania, zwłaszcza w procesie budżetowania;

- **bieżącą** (tzw. operatywną) – oparta jest na systematycznej kontroli działań bieżących; ma na celu wykrywanie nieprawidłowości i odchyleń od założonych zadań, a następnie ich korygowanie;
- **następczą** – inaczej analiza *ex post*, której cel stanowi ocena sytuacji lub rezultatów przeszłej działalności przedsiębiorstwa; na jej podstawie określa się kierunki działania w przyszłości, służy ona także jako podłoże do spisywania planów na kolejne okresy.

Zważając na **stopień szczegółowości badań analitycznych**, można wyróżnić **kilka metod analizy finansowej** – metody:

- **ogólne** – oparte na badaniu złożonych zjawisk oraz procesów finansowych; metoda ta ma na celu wykazanie wzajemnych współzależności i określenie kierunku badań; wyodrębnia się metodę:
  - dedukcyjną;
  - indukcyjną;
- **szczegółowe** – polegające na poszerzaniu badań analitycznych procesów gospodarczych; umożliwiają one ocenę stanu badanych zjawisk i odnalezienie ich przyczyn; wyodrębnia się metodę:
  - badań przyczynowych;
  - porównań.

Zasadniczymi instrumentami analizy finansowej są **wskaźniki**, które mogą przedstawiać stan finansowy przedsiębiorstw w danym momencie lub okresie.

Najczęściej stosuje się wskaźniki:

- wykorzystania majątku;
- zyskowności;
- płynności;
- wykorzystania kapitału;
- zadłużenia;
- rynku kapitałowego;
- obrotowości;
- przyspieszonej płynności finansowej;
- bieżącej płynności finansowej;
- środków pieniężnych.

Informacje niezbędne do przeprowadzenia analizy finansowej przedsiębiorstwa zawarte są w jego **sprawozdaniu finansowym**, które jest przygotowywane w oparciu o ewidencję księgowej oraz kalkulację. Dane te są ujęte zwłaszcza w:

- rachunku zysków i strat;
- bilansie;
- rachunku przepływów pieniężnych;
- informacji dodatkowej.

Do **pozostałych źródeł informacji** zalicza się też:

- zestawienia informacji odnoszących się do:
    - materiałów;
    - inwestycji;

  - wartości niematerialnych oraz prawnych;
- oświadczenia podatkowe;
- księgi oraz kartoteki inwentarzowe majątku przedsiębiorstwa.

Analiza finansowa jako element analizy sytuacji finansowej

W literaturze przedmiotu termin „**kondycja finansowa przedsiębiorstwa**" jest traktowany jako synonim pojęcia „**sytuacja finansowa**", bowiem znaczenie tych dwóch wyrażeń jest niezwykle zbliżone.

Według **E. Siemińskiej** kondycja finansowa przedsiębiorstwa oznacza pozycję finansową przedsiębiorstwa, która jest rezultatem podejmowanych przez nie decyzji gospodarczych oraz powiązanych z tym perspektyw na przyszłość.

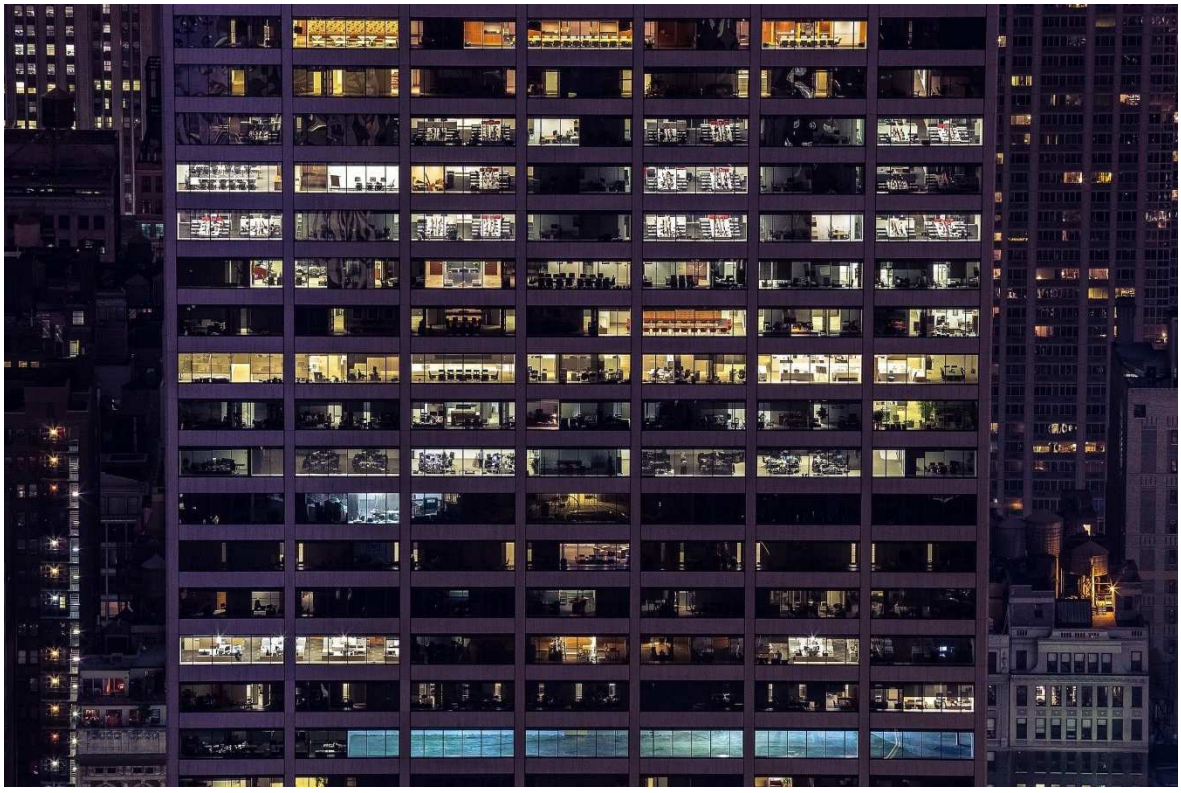
Z kolei w ujęciu **R. Kowalaka** pojęcie to rozumie się jako: „stan finansowy w określonym okresie czasowym lub zdolność przedsiębiorstwa do zachowania wypłacalności (spłaty zadłużenia), przynoszenia zysków oraz powiększania majątku i kapitału własnego".

Podobnie definiowane jest pojęcie „sytuacji finansowej", która według **L. Bednarskiego** i **T. Waśniewskiego** określa wyniki osiągnięte przez

przedsiębiorstwo, ale także stany jego zasobów oraz związane z nimi perspektywy rozwoju.

Według nich tego typu analiza opierająca się o konkretne wskaźniki finansowe pozwala ocenić przeszłą, obecną oraz przyszłą działalność danej firmy. Na jej podstawie można również wyodrębnić obszary, które są niewłaściwie zarządzane, przez co mogą stanowić zagrożenie dla pozycji finansowej firmy jako całości.

Niekiedy w literaturze pojawia się także pojęcie „**standing finansowy**", który jest postrzegany jako ogólna ocena sytuacji finansowej danej firmy z uwzględnieniem jej pozycji konkurencyjnej, wiarygodności oraz siły ekonomicznej.



Analiza finansowa stanowi **źródło informacji**, na podstawie których można przeprowadzić **ocenę sytuacji finansowej danej jednostki.** Pozwala ona sformułować wnioski na temat dalszego funkcjonowania firmy, a w razie potrzeby jest również bazą informacyjną, która zawiera informacje o wydarzeniach przeszłych.

Analiza finansowa swoim zakresem obejmuje wszelkie zagadnienia, które dotyczą całokształtu działalności danej jednostki. Z tego powodu **obiektywna ocena sytuacji finansowej poszczególnych firm** możliwa jest wyłącznie w sytuacji istnienia ujednoliconych mierników.

Proces analizy finansowej opiera się na różnorodnych miernikach. Część z nich dotyczy osiągnięć jednostki w danym okresie, ale są również takie, które określają jej sytuację finansową na dany dzień.

Kluczową rolę w procesie analizy sytuacji finansowej danego przedsiębiorstwa pełni **metoda porównań analizy finansowej**. Jej bazą odniesienia mogą być wielkości:

- postulowane;
- z okresów wcześniejszych;
- osiągnięte przez inne firmy.

Przydatność analizy finansowej w ocenie całej sytuacji finansowej firmy uzależniona jest od tego, jakimi danymi posługiwano się przy jej tworzeniu,

oraz od celu, w jakim analiza została przeprowadzona. Różne będą bowiem obszary objęte analizą dla akcjonariuszy, a różne dla wierzycieli.

Istnienie podmiotów gospodarczych na rynku związane jest z **koniecznością ciągłej weryfikacji prowadzonych działań oraz systematycznej oceny wszelkich zjawisk finansowych**, które zachodzą w ich wnętrzu, a także w ich otoczeniu.

Analiza osiągniętych wyników jest warunkiem sprawnego funkcjonowania całego przedsiębiorstwa, bowiem na jej podstawie można wyznaczyć przyszłe kierunki rozwoju firmy i warunki podejmowanych przez nią działań. Analizę tego typu można przeprowadzić za pomocą narzędzi analizy finansowej.

W praktyce gospodarczej istnieje wiele metod, które umożliwiają kompleksową ocenę prowadzonej przez firmę działalności. Najszersze zastosowanie w przypadku oceny stanu finansowego przedsiębiorstwa wykazuje **tradycyjna metoda analizy finansowej**, czyli **metoda wskaźnikowa**.

Metoda ta zapewnia możliwość oceny:

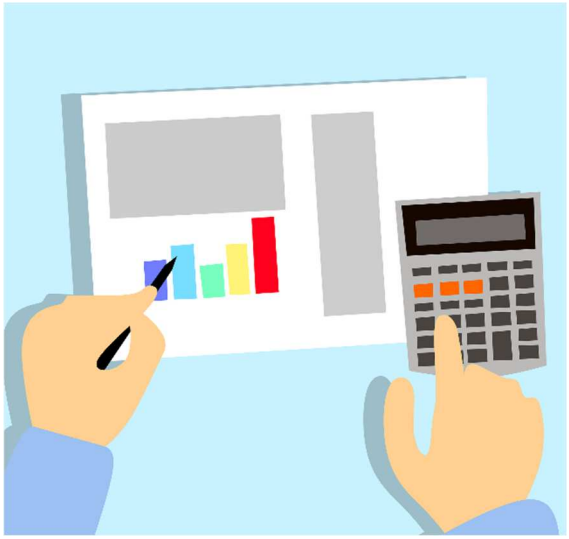
- rentowności;
- płynności finansowej;
- sprawności działania;

- zadłużenia.

Wskaźniki finansowe zawierają informacje, które umożliwiają określenie wszelkich zmian zachodzących w firmie oraz zdiagnozowanie symptomów mówiących o poprawiającej się lub pogarszającej się kondycji finansowej danej firmy.

Analiza finansowa, która wywodzi się z analizy ekonomicznej, skupia się przede wszystkim na poznaniu i ocenie kondycji finansowej firmy. Wykorzystuje do tego szeroki wachlarz metod oraz narzędzi poznawczych, spośród których podstawową metodą oceny kondycji finansowej danego podmiotu jest **sprawozdanie finansowe**.

Sprawozdanie finansowe zawiera rozproszone informacje finansowe, które zagregowane są w tzw. **wskaźniki finansowe**. To właśnie one stanowią podstawę do oceny kondycji finansowej danej firmy.



Pułapki analizy finansowej

Analiza finansowa jest powszechnie wykorzystywana w ramach oceny kondycji finansowej całego przedsiębiorstwa, ponieważ jest prosta do obliczenia oraz umożliwia łatwą interpretację wyników. Wysuwane są wobec niej jednak pewne zastrzeżenia.

Jedna z pułapek analizy finansowej związana jest z faktem, iż ocena wskaźnikowa konkretnych obszarów działalności danej firmy może stać w sprzeczności do oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa jako całości.

Drugi problem wiąże się z możliwością **błędnej interpretacji wyników** uzyskanych w toku analizy wskaźnikowej. Błędy te następują nie tylko w sytuacjach trudnych do interpretacji, ale także pojawiają się w wyniku niezrozumienia konstrukcji poszczególnych wskaźników.

Przykładem błędnie interpretowanych wskaźników są wskaźniki stopnia dźwigni operacyjnej (DOL – *Degree of Operating Leverage*) oraz stopnia dźwigni finansowej (DFL – *Degree of Financial Leverage*).

Pułapka związana z błędną interpretacją tych wskaźników wynika z faktu, iż funkcjonują co najmniej **dwie ich konstrukcje**, a każda z nich opiera się na innych założeniach i podlega innej interpretacji. W przypadku DOL pierwsza

wersja wskaźnika jest obliczana jako procentowa zmiana wyniku operacyjnego, która została podzielona przez procentową zmianę sprzedaży.

Z kolei druga wersja DOL obliczana jest ze wzoru:

$$\frac{przychody\ ze\ sprzedaży\ netto - zmienne\ koszty\ operacyjne}{przychody\ ze\ sprzedaży\ netto - zmienne\ koszty\ operacyjne - stałe\ koszty\ operacyjne}$$

Najprawdopodobniej istnienie dwóch alternatywnych konstrukcji wskaźników prowadzi do ich niewłaściwej interpretacji. Tymczasem od wyboru konkretnego wskaźnika uzależniony jest wynik całej analizy.

W ten sposób np. **pierwsza formuła dla DOL** wskazuje, o ile procent zmieni się wynik operacyjny w odpowiedzi na zmianę przychodów osiągniętych ze sprzedaży netto o jeden procent.

Z kolei **druga wersja DOL** wskazuje, o ile złotych zmieni się wynik operacyjny, jeśli przychody osiągnięte z tytułu sprzedaży zmienią się o 1 zł.

W tym miejscu warto jednak dodać, że błędy w interpretacji pojawiają się nie tylko w przypadku stopni dźwigni operacyjnej i finansowej, ale także przy innych wskaźnikach (np. zadłużenia).

Kolejna trudność, która prowadzi do błędów w analizie finansowej, wiąże się ze zmianami w procentach lub punktach procentowych. Wskaźniki finansowe są przedstawiane właśnie jako wielkości procentowe, dlatego w toku analizy tempa ich zmian często pojawiają się pewne nieporozumienia.

Powszechną i podstawową pułapką analizy finansowej jest postrzeganie jej wyłącznie przez pryzmat oceny wskaźników finansowych oraz oceny sprawozdań finansowych. Warto bowiem podkreślić, że na ocenę kondycji finansowej przedsiębiorstwa oraz na to, w jaki sposób jego sytuacja będzie kształtowała się w przyszłości, ma wpływ bardzo wiele czynników.

Są to m.in.:

- „wiek" przedsiębiorstwa, a zatem to, ile lat firma funkcjonuje na rynku;
- dotychczasowe wyniki;
- rodzaj prowadzonej działalności i rokowania na przyszłość;
- ocena rynku;
- ocena strategii marketingowej;
- obecna pozycja w branży;
- ocena jakości zarządzania firmą przez jej kierownictwo;
- opinia wśród kontrahentów oraz konkurencji;
- zdolności produkcyjne firmy (m.in. jej rentowność, oferowany asortyment, stan pomieszczeń produkcyjnych i magazynowych);
- ubezpieczenie i jego stopień;
- dotychczasowe tempo rozwoju przedsiębiorstwa i prognozy na przyszłość;
- możliwości zbytu.

Ogromnym błędem analizy finansowej jest pomijanie powyższych czynników. Informacje na ten temat są bowiem niezbędne do prawidłowej oceny sytuacji danej jednostki.

Z tego powodu analiza finansowa nie powinna opierać się wyłącznie na analizie wskaźnikowej, która stanowi zaledwie 25% całkowitej oceny sytuacji finansowej firmy.

Pozostałe 40% zajmują **aspekty pozafinansowe**, takie jak:

- ocena właściciela;
- zasoby ludzkie;
- procedury i organizacja;
- produkt i technologia;
- współpraca z otoczeniem;
- zbyt.

Pozostałe elementy oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa to:

- pozycja konkurencyjna w sektorze (18%);
- ocena obszaru działania (12%);
- ocena uwarunkowań formalnych oraz prawnych jego otoczenia (5%).

Powszechnym błędem występującym w analizie wskaźnikowej jest **traktowanie jej jako analizy pojedynczych składników**, co zaburza obraz ryzyka niewypłacalności danej jednostki.

Praktyka dowodzi, że w analizach finansowych bardzo często brakuje metod punktowych, które umożliwiają oszacowanie ryzyka niewypłacalności. Brakuje w nich również wykorzystania modeli prognozowania upadłości.

Pułapką analizy finansowej jest także **dostosowywanie jej przebiegu do celu badania**. Chociaż wskaźniki finansowe pozostają takie same i są niezależne od celu przeprowadzenia analizy, ich dobór jest uzależniony od badanego zagadnienia.

W inny sposób oceniane będzie bowiem przedsiębiorstwo ubiegające się o długookresowy kredyt bankowy, a inaczej przedsiębiorstwo ubiegające się o kredytowanie w formie krótkookresowej należności handlowej.

W tym pierwszym przypadku analizowana będzie zdolność przedsiębiorstwa do spłaty jego zadłużenia oraz ryzyka związanego z utratą tej zdolności. Sprawdzeniu podlegać będzie zatem stabilność sprzedaży i osiąganych wyników finansowych, a także skłonność zarządu do podejmowania ryzykownych decyzji.

Z kolei w zakresie kredytowania krótkookresowego pod uwagę będzie brana bieżąca płynność firmy, a także porównanie do jej wyników w roku poprzednim.

Kolejnym błędem jest **branie pod uwagę ogólnych wielkości odniesieniowych**, podczas gdy punktem wyjściowym powinny być średnie branżowe dla danego PKD.

Przykładowo, posługiwanie się ogólną wytyczną dla przedsiębiorców może prowadzić do wyciągnięcia wniosku, iż przedsiębiorstwo utraciło płynność finansową, ponieważ jego wskaźnik płynności przyspieszonej wyniósł choćby 0,9, podczas gdy według ogólnej wielkości odniesieniowej nie powinien być niższy niż 1,0.

To wniosek zdecydowanie zbyt pochopny, np. w momencie, gdy średnia branżowa dla przedsiębiorstw o tym PKD wynosiła w konkretnym okresie mniej niż 0,9.



Pułapką analizy finansowej jest także **brak wyszczególnienia definicji zastosowanych wskaźników oraz samych sprawozdań**. Może to stawiać pod znakiem zapytania wiarygodność całej analizy oraz wpływać na niemożność porównywania jej z innymi opracowaniami tego typu, ponieważ między stosowanymi definicjami wskaźników finansowych mogą występować znaczne rozbieżności.

Problemem analizy finansowej jest także **brak właściwej informacji odnośnie sprawozdania finansowego, na którym została ona oparta**. Niekiedy istnieje kilka wersji sprawozdań finansowych o różnych datach publikacji. Brak listy sprawozdań finansowych wraz ze źródłami ich pochodzenia może prowadzić do niejasności w kwestii tego, z której wersji autor korzystał.

Przy tworzeniu analizy opartej na sprawozdaniach finansowych zachodzi także możliwość powtarzania zawartych w nich błędów.

Niektóre z częstszych pomyłek to:

- mylenie skonsolidowanego sprawozdania finansowego ze sprawozdaniem nieskonsolidowanym;
- niepodawanie informacji na temat tego, które sprawozdanie jest skonsolidowane;
- mylenie podpisów zamieszczanych pod kolumnami z danymi;
- niepodawanie waluty danej wielkości; przykładem może być sytuacja, w której całe sprawozdanie przedstawione zostało w złotych, zaś

dywidenda w euro, a owa rozbieżność nie została w żaden sposób podkreślona.

Interpretacja wskaźników finansowych

Ogromnym problemem związanym z analizą finansową jest zagadnienie **interpretacji wskaźników finansowych**. W tej kwestii dużo bowiem zależy od nastawienia konkretnego analityka oraz od jego sposobu interpretacji.

Warto zaznaczyć, że **analiza wskaźnikowa jest bardzo wrażliwa na odmienną interpretację**. Przykładem może być tu wskaźnik rotacji zapasów, który okazał się niższy od średniej branżowej. Zjawisko to może być interpretowane pozytywnie jako oznaka wyższej efektywności wykorzystywania zapasów.

Może być jednak interpretowane także jako objaw negatywny, który wynika ze zbyt niskiego poziomu zapasów. W takiej sytuacji niższy wskaźnik rotacji zapasów może być postrzegany nawet jako objaw zagrożenia ciągłości produkcji oraz sprzedaży.

Podobnie jest w przypadku wykazania przez firmę niższej rentowności od średniej branżowej. Taka sytuacja może być postrzegana jako niższe ryzyko, ale także jako objaw gorszego dochodu na jednostce (np. aktywów).

Wybieranie wskaźników finansowych służących założonym wnioskom

Czasem już w trakcie czytania analizy łatwo jest odnieść wrażenie, że została ona przygotowana w taki sposób, by udowodnić z góry przyjętą tezę. Często bywa tak np. w przypadku **prospektów emisyjnych**.

Niekiedy w prospektach emisyjnych zamieszczane są jedynie takie wskaźniki finansowe, które dowodzą korzystnej sytuacji przedsiębiorstwa.

Z kolei pomijane są wskaźniki, które mogą ją przedstawić w negatywnym świetle, czyli np. przemilczana jest rentowność na poziomie sprzedaży, a w zamian podawana jest wyłącznie rentowność netto lub odwrotnie.



Problemem związanym z **wybiórczym przedstawianiem danych** jest też akcentowanie wskaźników najgorszych, np. wydłużonego cyklu należności i zobowiązań albo generacji ujemnych przepływów pieniężnych z działalności operacyjnej.

Równocześnie tego typu dane nie są odniesione do pogarszającej się kondycji całej branży lub są przedstawione bez pokazywania poszczególnych korzystnych aspektów całej działalności (np. silnego wzrostu sprzedaży).

Brak podsumowania

Analiza finansowa powinna być spójna oraz pełna. Oznacza to, że powinna zawierać kompleksowe informacje wraz z ich interpretacją.

Tymczasem interpretacja obliczonych wskaźników i innego rodzaju analiz jest bardzo często pomijana lub wykonywana w sposób niedbały i niezrozumiały dla odbiorcy.

Analiza oraz synteza to podstawowe narzędzia pracy analityka, zatem przedstawienie przyjętych założeń i wyjaśnień dotyczących obliczeń, a także wniosków końcowych i podsumowania, to niezbędny etap tworzenia prawidłowej analizy finansowej.

Wiele analiz finansowych dotyczących określonej branży lub sytuacji poszczególnych przedsiębiorstw wymaga dystansu oraz ogromnej wnikliwości badawczej ze względu na to, iż mogą nie być do końca wiarygodne.

Pełne zrozumienie opisanych badań wymaga znajomości wszelkich definicji i przyjętych założeń, a także pytań badawczych. Jeśli informacja tego typu jest niepewna, wówczas należy podchodzić z ostrożnością do wszelkich wielkości liczbowych oraz ich interpretacji.

W tym obszarze niezbędne może być obliczanie wskaźników finansowych we własnym zakresie w celu konfrontacji ich z danymi prezentowanymi w określonej analizie.

Struktura sprawozdań finansowych

Współcześnie sprawozdania finansowe występują przede wszystkim **w postaci elektronicznej**. Są one sporządzone w myśl określonej struktury logicznej oraz we wskazanym formacie.

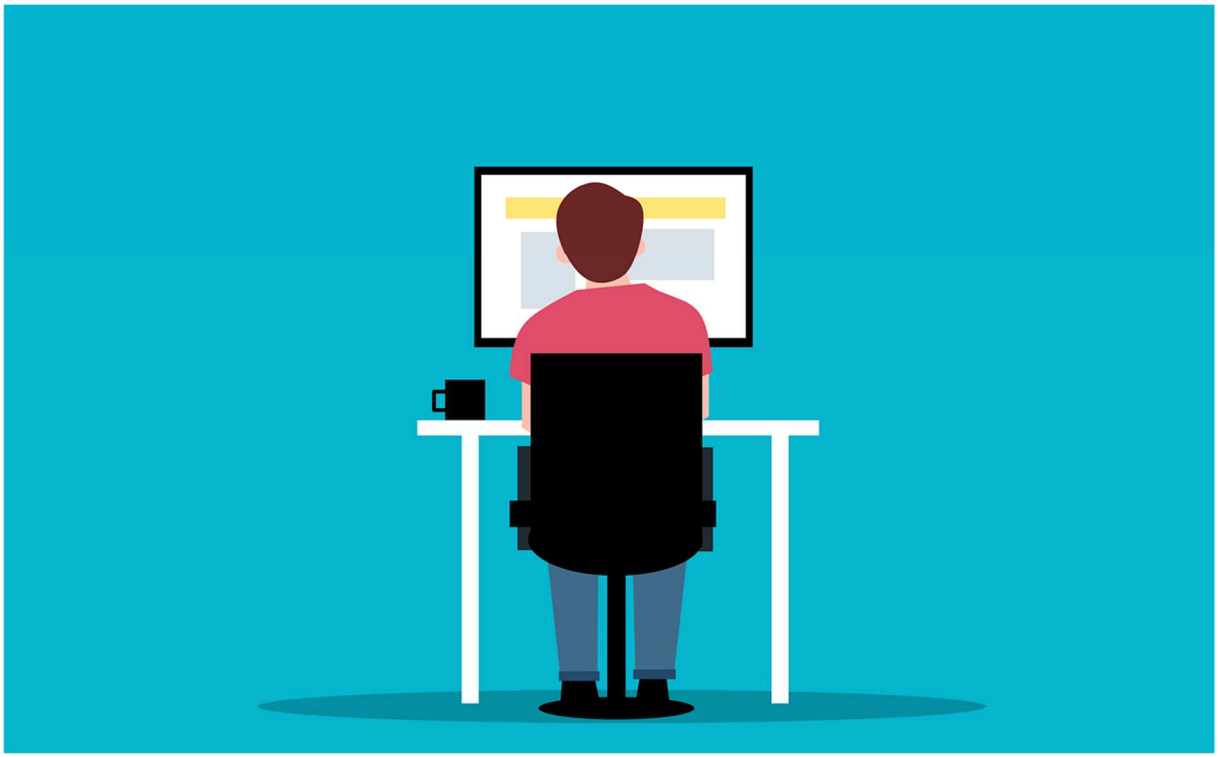
E-sprawozdania finansowe powinni sporządzać podatnicy podatku dochodowego od osób fizycznych, a także płatnicy podatku dochodowego od osób prawnych. Wyjątkiem są jednostki, które sporządzają własne sprawozdania finansowe w zgodzie z Międzynarodowymi Standardami Rachunkowości (MSR).

E-sprawozdanie jednostki wpisanej do Krajowego Rejestru Sądowego (KRS), która nie sporządza sprawozdań finansowych zgodnych z MSR, powinno być

przesłane do Krajowego Rejestru Sądowego w ciągu 15 dni od dnia zatwierdzenia rocznego sprawozdania finansowego.

Należy tego dokonać przez system teleinformatyczny, który został specjalnie w tym celu udostępniony przez Ministerstwo Sprawiedliwości.

Z kolei podatnicy podatku dochodowego od osób fizycznych, którzy prowadzą własne księgi rachunkowe i są objęci obowiązkiem sporządzania sprawozdań finansowych, powinni przekazywać swoje e-sprawozdania bezpośrednio do Szefa Krajowej Administracji Skarbowej (KAS). Należy tego dokonać za pomocą środków komunikacji elektronicznej (np. poprzez dedykowaną, bezpłatną aplikację lub interfejs WebAPI) w terminie złożenia zeznania.



Zobowiązani do sporządzania sprawozdania finansowego mogą być także podatnicy podatku dochodowego od osób prawnych, którzy nie są wpisani do KRS.

Tacy podatnicy również powinni przekazywać swoje e-sprawozdania do Szefa Krajowej Administracji Skarbowej. Mają na to 10 dni od daty zatwierdzenia rocznego sprawozdania finansowego. E-sprawozdanie mogą przesłać za pomocą środków komunikacji elektronicznej.

W tym miejscu warto zaznaczyć, że spółki cywilne nie są objęte obowiązkiem przekazywania sprawozdania finansowego (ani do urzędu skarbowego, ani też do KRS czy do Szefa KAS).

Wszelkie informacje na temat struktury e-sprawozdań finansowych są dostępne na Portalu Podatkowym. To właśnie tam Ministerstwo Finansów udostępnia konkretne struktury logiczne sprawozdań finansowych.

Obowiązujące w tej chwili struktury logiczne dla sprawozdań finansowych, które są przygotowywane przez fundusze inwestycyjne (w wersji 1.6), znajdują swoje zastosowanie także wobec:

- sprawozdań finansowych;
- połączonych sprawozdań finansowych;
- sprawozdań jednostkowych subfunduszy, które sporządzane są za rok obrotowy rozpoczynający się po dniu 31 grudnia 2020 roku.



Wskazane struktury mogą być również zastosowane do przygotowywania wymienionych wcześniej dokumentów za rok obrotowy rozpoczynający się przed dniem 1 stycznia 2021 roku.

Warunkiem jest jednak stosowanie takich zasad rachunkowości, które uwzględniają zmiany prawne wprowadzone przez **Rozporządzenie Ministra Finansów, Funduszy i Polityki Regionalnej z dnia 28 grudnia 2020 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie szczególnych zasad rachunkowości funduszy inwestycyjnych**[1].

Dynamika sprawozdań finansowych

Wstępna analiza sprawozdań finansowych poszczególnych przedsiębiorstw dostarcza informacji na temat ich sytuacji finansowej.

[1] Stan na 18.06.2021. Aktualne informacje znajdują się tutaj: http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20200002436

Składa się na nią analiza:

- pionowa (struktury);
- pozioma (dynamiki).

W przypadku bilansu analiza pionowa (struktury) zakłada określenie stopnia udziału konkretnych jego składników w sumie bilansowej.

Z kolei w przypadku rachunku zysków i strat analiza pionowa powinna ustalić udział konkretnych rodzajów przychodów w łącznej sumie wszystkich przychodów, a także udział konkretnych rodzajów kosztów w sumie wszystkich kosztów.

W przypadku bilansu oraz w przypadku rachunku zysków i strat analiza pozioma (dynamiki) zakłada ustalenie zmiany konkretnej pozycji sprawozdawczej w czasie. Najczęściej wykorzystuje się do tego tzw. **mierniki łańcuchowe**.

W czasie obliczeń przyjmuje się, że poprzedni rok to 100%. Jeśli dynamika konkretnej pozycji sprawozdawczej również wyniesie 100%, to oznacza, że na przestrzeni analizowanych lat pozycja ta nie uległa zmianie.

Z kolei w sytuacji, gdy dynamika danej pozycji wynosi 110%, należy wówczas przyjąć, że wartość konkretnej pozycji w analizowanym czasie zwiększyła się o 11%.

Analogicznie: uzyskanie wyniku dynamiki danej pozycji w wysokości 73,3% oznacza, że na przestrzeni analizowanych lat jej wartość zmniejszyła się o 26,7%.

Poza analizą struktury dynamiki wstępna analiza sprawozdań finansowych zakłada także **analizę relacji między poszczególnymi źródłami finansowania**.

W tym zakresie funkcjonują dwie reguły, tj. **złota reguła finansowania**, a także **złota reguła bilansowa.**

Według złotej reguły finansowania przedsiębiorstwa nie należy zadłużać ponad wartość jego kapitałów własnych.



Z kolei złota reguła bilansowa ustanawia, iż aktywa trwałe powinny być finansowane za pomocą kapitału stałego, który łączy w sobie kapitał własny, a także długoterminowy kapitał obcy.

Rozwinięciem analizy wstępnej jest **wskaźnikowa analiza sprawozdań finansowych**. Korzyści z jej zastosowania to m.in. możliwość porównania w czasie, a także możliwość analizy trendów w odniesieniu do badanych zjawisk.

Duża różnorodność wskaźników zapewnia możliwość kompleksowej oceny sytuacji finansowej danego przedsiębiorstwa, a ich powszechność sprawia, że analizy porównawcze można prowadzić zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym.

Podsumowanie

- **Zapoznaj się z treścią lekcji.** Gdy opanujesz już cały materiał zawarty w dziale, **przystąp do testu cząstkowego**.

Literatura uzupełniająca:

1. Kuciński A., *Analiza finansowa jako narzędzie oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, Gorzów Wielkopolski, 2018.

Analiza wskaźnikowa



Spis treści

Analiza wskaźnikowa

Wskaźniki rentowności

Wskaźniki płynności

Wskaźniki obrotowości

Wskaźniki produktywności

Wskaźniki zadłużenia

Wskaźniki rynku kapitałowego

Analiza wskaźnikowa

Analiza wskaźnikowa to rozwinięty etap analizy kondycji finansowej przedsiębiorstwa. Jest ona wykorzystywana do oceny różnych obszarów jego działalności.

Dane wykorzystywane do analizy czerpane są bezpośrednio ze sprawozdań finansowych. Obliczone wskaźniki umożliwiają interpretację kondycji finansowej przedsiębiorstwa w określonym czasie.

Kluczem do skutecznej analizy wskaźnikowej jest **odpowiedni dobór wskaźników** mających na uwadze działalność prowadzoną przez dane przedsiębiorstwo. Analiza wskaźnikowa nie polega zatem na wyliczeniu każdego wskaźnika. Uzyskanie prawdziwego i aktualnego stanu finansowego firmy za pomocą wskaźników wymaga zastosowania wskaźników dostosowanych do potrzeb oraz do dedykowanej grupy odbiorców.

Analiza wskaźnikowa może być **wykorzystywana na wszystkich szczeblach zarządzania przedsiębiorstwem**, np. przez:

- menedżerów (w trakcie podejmowania ważnych decyzji dotyczących dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa);
- akcjonariuszy spółek (w trakcie podejmowania decyzji inwestycyjnych);
- kredytodawców (w trakcie podejmowania decyzji o finansowaniu);

- wszystkich bezpośrednich oraz pośrednich współpracowników danego przedsiębiorstwa.

Głównym celem analizy wskaźnikowej jest **zobrazowanie zależności**, które panują między różnymi pozycjami sprawozdania finansowego oraz różnymi sprawozdaniami. Zależności te przedstawiane są przede wszystkim z poziomu bilansu, a także z poziomu rachunku zysków i strat. Wskaźniki wchodzące w skład analizy dzielą się na cztery grupy, z których każda dotyczy innego obszaru stanu finansowego danego przedsiębiorstwa.

Wskaźniki dzieli się według **czerech obszarów analizy finansowej** na:

1. rentowność;
2. płynność;
3. obrotowość;
4. zadłużenie.



Każda z powyższych grup obejmuje od kilku do nawet kilkunastu wskaźników.

O wysokiej jakości analizy wskaźnikowej świadczy trafny dobór wskaźników oraz interpretacja ich wyników, a nie ilość zastosowanych składników.

Wskaźniki rentowności

Analiza rentowności zawiera informacje o zyskowności danego przedsiębiorstwa.

W jej zakresie najczęściej stosowane są **trzy podstawowe wskaźniki rentowności**, czyli rentowność:

1. sprzedaży (ROS – *Return on Sales*);
2. aktywów (ROA – *Return on Assets*);
3. kapitału własnego (ROE – *Return on Equity*).

Rentowność sprzedaży

Analiza rentowności sprzedaży obrazuje **stopień jej opłacalności**. Warto jednak podkreślić, że brak minimalnego poziomu tego wskaźnika. Przyjmuje się, że im wyższa jest jego wartość, tym bardziej efektywna jest sprzedaż.

Rentowność sprzedaży może być obliczana dla sumy przychodów (wówczas jest to **rentowność sprzedaży brutto**) lub wyłącznie dla przychodów uzyskanych ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów (wówczas jest to **rentowność sprzedaży netto**).



Da się wyróżnić **trzy rodzaje wskaźników rentowności sprzedaży** – wskaźnik:

1. stopy marży brutto = $\frac{\text{zysk brutto ze sprzedaży}}{\text{przychody ze sprzedaży}}$ x 100%
2. rentowności sprzedaży = $\frac{\text{zysk ze sprzedaży}}{\text{przychody ze sprzedaży}}$ x 100%
3. rentowności netto = $\frac{\text{zysk netto}}{\text{przychody ze sprzedaży + pozostałe przychody operacyjne + przychody finansowe + zyski nadzwyczajne}}$ x 100%

Wskaźnik stopy marży brutto wskazuje poziom opłacalności sprzedaży w odniesieniu do możliwości pokrycia kosztów wytworzenia.

Wskaźnik rentowności sprzedaży obrazuje rentowność sprzedaży już po odjęciu kosztów ogólnego zarządu, a także tych związanych ze sprzedażą oraz wytworzeniem.

Wskaźnik zyskowności (rentowności netto) to ogólny wskaźnik, który dotyczy rentowności całej działalności prowadzonej przez jednostkę.

Oznacza to, że uwzględnia on także jej pozostałą działalność operacyjną i finansową oraz zyski nadzwyczajne.



W ramach oceny jednostki przez jej kontrahentów, a także przez różnego rodzaju instytucje finansowe, wykorzystywany jest przede wszystkim **wskaźnik rentowności sprzedaży** oraz **wskaźnik rentowności netto**.

Za ich pomocą można ukazać, że określone przedsiębiorstwo posiada zdolność do generowania nadwyżki finansowej w całokształcie prowadzonej działalności.

Do obliczania rentowności sprzedaży wykorzystywane są wyłącznie dane zaczerpnięte z rachunku zysków i strat. Uzyskanie wyniku sprzedaży netto w wysokości 5% oznacza, iż każde 100 zł przychodów ze sprzedaży generuje 5 zł zysku.

Analiza rentowności kapitałów własnych

Najczęściej stosowanym wskaźnikiem w zakresie analizy rentowności kapitałów własnych jest **wskaźnik rentowności kapitału własnego**:

- wskaźnik rentowności kapitału własnego = $\frac{\text{zysk netto}}{\text{średni stan kapitałów własnych}}$ x 100%

Wartość tego wskaźnika określa stopę zysku, który przynosi inwestycja w akcje albo w udziały danej spółki.

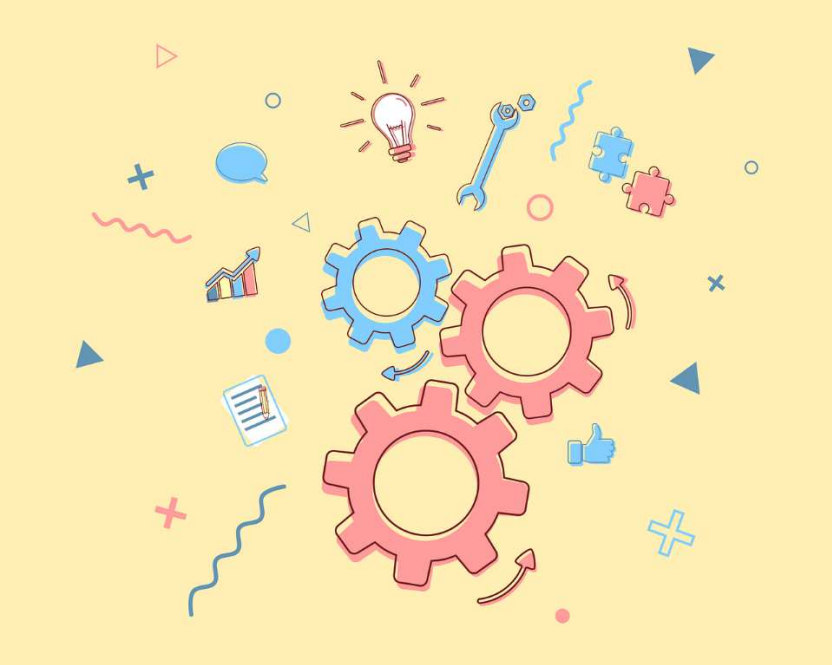
Oznacza to, że wskaźnik pokazuje, ile inwestor lub udziałowiec może zarobić na zainwestowaniu jednej złotówki w kapitały własne przedsiębiorstwa.

Z tego powodu wskaźnik ten przekazuje informacje ważne nie tylko z punktu widzenia kontrahentów oraz instytucji finansowych, ale także udziałowców oraz akcjonariuszy, którzy z perspektywy czasu chcą ocenić trafność własnych inwestycji kapitałowych.

Warto zaznaczyć, że tak samo, jak w przypadku innych wskaźników rentowności, w tym zakresie nie istnieje określona wartość minimalna.

Przyjmuje się, że im wyższa jest wartość tego wskaźnika, tym lepsza jest skuteczność i sprawność danego przedsiębiorstwa w wykorzystywaniu źródeł finansowania w postaci kapitałów własnych.

Wykorzystanie tego typu wskaźników w badaniu kondycji majątkowo-finansowej danej jednostki przedstawia jasny i czytelny obraz jej sytuacji, o ile wskaźniki są odpowiednio dobrane i rzetelnie zinterpretowane.



Ponadto warto także zaznaczyć, że **uzyskanie ujemnego wyniku nie zawsze powinno być traktowane negatywnie**. Do prawidłowej oceny wskaźnika niezbędne jest odpowiednie rozeznanie w danej sytuacji.

Analiza wskaźników powinna być bowiem przeprowadzana **wielopłaszczyznowo**, a zatem dany wskaźnik należy rozpatrywać wyłącznie w odniesieniu do zachowania innych wskaźników w czasie. Odpowiednia interpretacja wskaźników jest możliwa wyłącznie wtedy, gdy analityk zna charakter prowadzonej działalności i zachodzących w niej zmian.

Rentowność aktywów

W trakcie obliczania **rentowności aktywów** oraz posiadanego kapitału własnego należy posługiwać się danymi z bilansu oraz z rachunku zysków i strat. Konieczność ta nastręcza pewnych problemów, ponieważ dane zawarte w obu dokumentach nie są współmierne.

Sam bilans jest **sprawozdaniem statycznym**, który przedstawia stan majątku oraz źródeł jego finansowania na konkretny dzień. Z kolei rachunek zysków i strat to **sprawozdanie dynamiczne**, które przedstawia przychody, koszty i wynik finansowy za konkretny okres.

W ramach niwelowania problemów wynikających z niewspółmierności danych w trakcie obliczania rentowności aktywów i kapitału własnego często brany jest pod uwagę **średni stan**:

- **kapitału własnego**;
- **aktywów**.

W przypadku rentowności powszechnie przyjmuje się, że większa wartość wskaźników świadczy o lepszej sytuacji przedsiębiorstwa w danym obszarze.

Do **wskaźników aktywów** zaliczyć można wskaźnik rentowności aktywów:

- ogółem = $\frac{\text{zysk netto}}{\text{średni stan aktywów ogółem}}$ x 100%
- stałych = $\frac{\text{zysk netto}}{\text{średni stan aktywów stałych}}$ x 100%
- bieżących = $\frac{\text{zysk netto}}{\text{średni stan aktywów bieżących}}$ x 100%

Najważniejszym z wymienionych składników jest **wskaźnik rentowności aktywów ogółem**. Znajduje on swoje zastosowanie jako miernik oceny efektywności zarządzania przedsiębiorstwami. Z kolei pozostałe dwa wskaźniki są wykorzystywane do oceny zdolności obsługi zadłużenia.

Wskaźniki płynności

Badaniem płynności finansowej jednostki określa się takie badanie, które analizuje zdolności przedsiębiorstwa do terminowego regulowania swoich bieżących zobowiązań.

Do **wskaźników najczęściej wykorzystywanych** w badaniu płynności finansowej zalicza się wskaźnik:

- bieżącej sytuacji finansowej = $\frac{\text{aktywa bieżące}}{\text{zobowiązania bieżące}}$

- szybkiej płynności finansowej = $\frac{\text{aktywa bieżące} - \text{zapasy} - \text{rozliczenia międzyokresowe czynne}}{\text{zobowiązania bieżące}}$
- środków pieniężnych = $\frac{\text{inwestycje krótkoterminowe}}{\text{zobowiązania bieżące}}$
- natychmiastowej płynności finansowej = $\frac{\text{środki pieniężne i inne aktywa pieniężne}}{\text{zobowiązania bieżące}}$

Najczęściej wykorzystywanym wskaźnikiem jest **wskaźnik bieżącej oraz szybkiej płynności finansowej**. Pierwszy z nich obrazuje stan pokrycia bieżących zobowiązań danego przedsiębiorstwa za pomocą aktywów bieżących.

Z kolei drugi z nich (wskaźnik szybkiej płynności finansowej) zakłada korektę aktywów bieżących, które zostały „wyczyszczone" z aktywów o słabszej płynności finansowej, czyli tych trudniejszych do spieniężenia. Najczęściej należą do nich zapasy.



Literatura przedmiotu uwzględnia zakres wartości wskaźnika płynności bieżącej, która według specjalistów powinna wynosić od 1,2 do 2,0.

Z kolei wskaźnik płynności szybkiej powinien wynosić od 1,0 do 2,0.

Wielu analityków nie zgadza się z wyznaczonymi wielkościami. Warto jednak pamiętać, że w trakcie samej interpretacji wskaźników płynności dla konkretnej jednostki powinno się odnosić wartości wyliczeń do wielkości wskaźników branżowych.

Wskaźniki obrotowości

W zakresie analizy płynności finansowej firmy ustalana jest m.in. **wielkość jej kapitału obrotowego netto**. Stanowi ona różnicę między aktywami obrotowymi a zobowiązaniami krótkoterminowymi.

Kapitał obrotowy netto firmy powinien być dodatni. Przeciwny wynik wskazuje na sytuację, w której zobowiązania krótkoterminowe są finansowane za pomocą aktywów trwałych.

Sama analiza obrotowości firmy zawiera szereg przydatnych informacji na temat efektywności zarządzania poszczególnymi składnikami bilansu.

W zakresie obrotowości wyróżnia się **trzy główne obszary** – obrotowość:

1. **zapasów** – wskazuje średnią liczbę dni w roku, w których zapasy zalegają w magazynie; wzrastanie tego wskaźnika jest niezwykle niekorzystne, ponieważ wiąże się z wydłużającym się okresem przetrzymywania zapasów;
2. **należności z tytułu dostaw i usług** – wskazuje średnią liczbę dni w roku, w czasie których przedsiębiorstwo oczekuje na spłatę swoich należności;
3. **zobowiązań z tytułu dostaw i usług** – wskazuje średnią liczbę dni w roku, w czasie których przedsiębiorstwo zwleka z uregulowaniem swoich zobowiązań.

W ramach obliczania wskaźników obrotowości wykorzystywane są dane z bilansu (średni stan), a także z rachunku zysków i strat.

Przy pomocy powyższych składników można również obliczyć **cykl konwersji gotówki** (czas oczekiwania na fundusze od chwili zapłaty za materiały do momentu otrzymania środków z tytułu spłaty należności).

Wskaźniki sprawności działania

Wskaźniki sprawności działania są wykorzystywane w ramach oceny danego przedsiębiorstwa pod kątem umiejętności gospodarowania posiadanymi przez firmę zasobami.

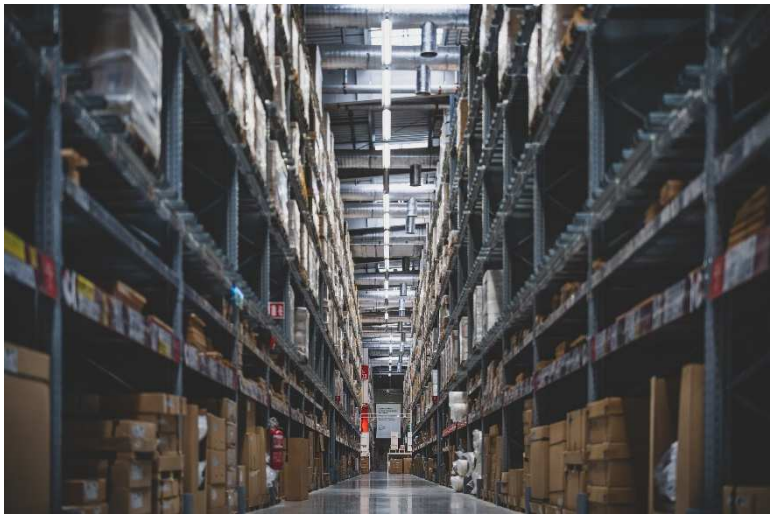
Wskaźniki sprawności działania można podzielić na wskaźnik:

- rotacji (w razach);
- cyklu obrotowego (w dniach).

Dodatkowo **wskaźnik cyklu obrotowego** można podzielić na wskaźnik cyklu:

- zapasów = $\frac{\text{średni stan zapasów}}{\text{przychody ze sprzedaży}} \; x \; 365$
- należności = $\frac{\text{średni stan należności}}{\text{przychody ze sprzedaży}} \; x \; 365$
- regulowania zobowiązań = $\frac{\text{średni stan zobowiązań krótkoterminowych}}{\text{przychody ze sprzedaży}} \; x \; 365$

Wymienione powyżej wskaźniki to podstawowe elementy obrazujące sprawność gospodarowania przedsiębiorstwa posiadanymi przez firmę zasobami. **Wskaźnik cyklu zapasów** przedstawia, co ile dni dana firma odnawia swoje zapasy w celu przeprowadzenia określonej sprzedaży. Z kolei **wskaźnik rotacji należności** obrazuje to, w jakim terminie firma wykonuje inkaso należności za przeprowadzoną sprzedaż.



Wskaźnik cyklu zapłaty zobowiązań przedstawia informację na temat tego, co ile dni (średnio) regulowane są zobowiązania w ramach konkretnej jednostki.

O **pozytywnej ocenie** można mówić wtedy, gdy w określonym czasie analizy wskaźnik rotacji:

- zapasów oraz należności został skrócony;
- zobowiązań został wydłużony.

Wskazana powyżej sytuacja stanowi odbicie **właściwego zarządzania zasobami jednostki**, a więc sytuacji, w której firma:

- poprawia zarządzanie swoimi zapasami i produkcją;
- lepiej egzekwuje zapłatę od kontrahentów za swoje towary/usługi;
- ma korzystniejsze warunki kredytu kupieckiego w przypadku zamawiania środków produkcyjnych.

Wskaźniki rotacji obrazują to, o ile razy przychód osiągnięty w ramach sprzedaży netto przewyższył średni stan określonych zasobów albo kapitałów. Wskazują zatem to, jaką sprzedaż średnio generuje jedna złotówka wskazywanego kapitału albo jedna złotówka ulokowana w aktywach.

Im wyższe są wskaźniki rotacji, tym wyższa jest efektywność wykorzystania majątku albo kapitałów w obrębie jednostki.

Do przykładowych wskaźników rotacji można zaliczyć wskaźnik rotacji:

- aktywów ogółem = $\frac{\text{przychody netto ze sprzedaży}}{\text{średni stan aktywów ogółem}}$
- aktywów stałych = $\frac{\text{przychody netto ze sprzedaży}}{\text{średni stan aktywów stałych}}$
- aktywów bieżących = $\frac{\text{przychody netto ze sprzedaży}}{\text{średni stan aktywów bieżących}}$
- zapasów = $\frac{\text{przychody netto ze sprzedaży}}{\text{średni stan zapasów}}$
- należności = $\frac{\text{przychody netto ze sprzedaży}}{\text{średni stan należności}}$
- kapitałów własnych = $\frac{\text{przychody netto ze sprzedaży}}{\text{średni stan kapitałów własnych}}$
- kapitałów stałych = $\frac{\text{przychody netto ze sprzedaży}}{\text{średni stan kapitałów stałych}}$
- zobowiązań ogółem = $\frac{\text{przychody netto ze sprzedaży}}{\text{średni stan aktywów obcych}}$

Podczas analizy tych wskaźników należy być świadomym **określonych zależności**:

- wskaźnik rotacji aktywów zazwyczaj jest wysoki w przypadku gałęzi pracochłonnych, natomiast niski w przypadku gałęzi kapitałochłonnych; dzieje się tak ze względu na konieczność posiadania wyższego stanu majątkowego w formie maszyn i urządzeń;

- wskaźnik rotacji aktywów trwałych (stałych) jest wyższy w przedsiębiorstwie, które posiada majątek stary (zamortyzowany);

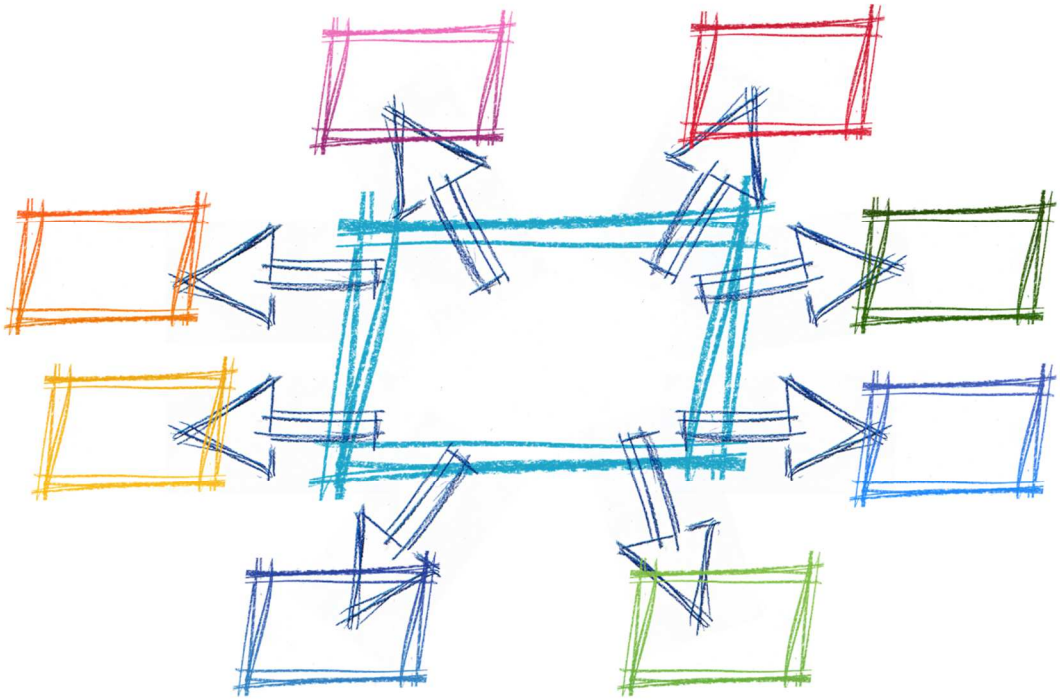
- im wyższe są osiągane wskaźniki rotacji aktywów bieżących (również te dotyczące zapasów i należności), tym sprawniejsze jest operowanie tą grupą aktywów przez dane przedsiębiorstwo;

- im wyższe są wskaźniki rotacji kapitałów, tym lepsza jest ich efektywność albo zdolność do obsługi długu.

Wskaźniki produktywności

Wskaźnik produktywności aktywów jest wykorzystywany do oceny efektywności gospodarowania majątkiem całkowitym spółki. Oblicza się go poprzez podział przychodów ze sprzedaży i aktywów ogółem.

Wzrost wartości tego wskaźnika w porównaniu z zeszłymi latami działalności spółki oznacza pożądany wzrost produkcji na jednostkę majątku. Im większa jest wartość tego wskaźnika, tym lepiej to świadczy o zarządzaniu przedsiębiorstwem. Zawsze należy porównywać jego poziom z innymi spółkami z tej samej branży – pozwoli to na szybkie znalezienie firmy najlepiej gospodarującej całym majątkiem.



Jednym z najistotniejszych wskaźników produktywności jest **wskaźnik rotacji majątku**. Informuje on o zdolności danej jednostki do generowania przychodów z posiadanego majątku, a zatem obrazuje to, ile przychodów wygenerowała każda złotówka aktywów posiadanych przez spółkę.

W trakcie obliczania tego wskaźnika należy pamiętać, że **wartość aktywów jest wartością statyczną**, czyli oblicza się ją na dany dzień. Z kolei **wartość przychodów to wartość dynamiczna** obrazująca sumę przychodów z całego roku.

Z tego powodu w obliczeniach niezbędne jest **uśrednienie wartości aktywów**, np. poprzez obliczenie średniej wartości aktywów na początek i na koniec roku obrotowego. Taki zabieg pozwoli przynajmniej częściowo ograniczyć możliwość zaburzenia wartości wskaźnika przez wahania sezonowe albo przez czynniki losowe.

Cykl rotacji zobowiązań

Wskaźnik ten informuje o liczbie dni, która mija od chwili powstania zobowiązania aż do momentu jego spłaty. Przyjmuje się, że im większa jest wartość tego wskaźnika, tym lepiej dla analizowanej spółki. Dzięki temu działalność spółki jest finansowana przez kontrahentów w ramach kredytu kupieckiego.

Warto jednak mieć na uwadze, że zbyt wysoka wartość tego wskaźnika może zniechęcać kontrahentów. Na tej podstawie mogą oni bowiem przypuszczać, że będą musieli bardzo długo oczekiwać na uregulowanie zobowiązań.

Cykl rotacji zapasów

Cykl konwersji gotówki informuje o tym, po ilu dniach (średnio) po spłacie swoich zobowiązań dana firma jest w stanie sprzedać swoje wyroby, a następnie otrzymać pieniądze w ramach tej sprzedaży.

Cykl ten obliczany jest poprzez odjęcie długości cyklu zobowiązań od długości cyklu operacyjnego.

Zjawiskiem pozytywnym jest **skrócenie długości cyklu konwersji gotówki**.

Warto jednak zaznaczyć, że niekiedy cykl konwersji gotówki może przyjąć **wartość ujemną**. W takiej sytuacji okres upływający od poniesienia wydatków na zakup poszczególnych czynników produkcji aż do uzyskania wpływów wynikających ze sprzedaży jest krótszy niż okres, w którym firma spłaca swoje zobowiązania (licząc od chwili ich powstania).

W takiej sytuacji ujemna wartość cyklu konwersji gotówki może zostać uznana za zjawisko pozytywne, ale nie zawsze jest to regułą.

Wskaźniki zadłużenia

Celem analizy zadłużenia przedsiębiorstwa jest **ustalenie poziomu kapitałów obcych**, które są zaangażowane w finansowanie danej działalności. Tego typu analiza umożliwia również ustalenie sposobów zwrotu pożyczonych kapitałów wraz z ich odsetkami.

Wskaźniki służące do analizy zadłużenia jednostki dzielą się na **grupy wskaźników** pokazujących:

- poziom zadłużenia;
- zdolność danej jednostki do obsługi długu.

Celem wskaźników obrazujących poziom zadłużenia jest przedstawienie różnorodnych źródeł finansowania aktywów oraz ich struktury.



Do **najistotniejszych wskaźników oceny poziomu zadłużenia** zaliczyć można wskaźnik:

- ogólnego zadłużenia = $\frac{\text{kapitały obce}}{\text{aktywa ogółem}}$
- udziału kapitałów własnych w finansowaniu majątku = $\frac{\text{kapitały własne}}{\text{aktywa ogółem}}$
- zadłużenia kapitału własnego = $\frac{\text{kapitały obce}}{\text{kapitały własne}}$
- udziału zobowiązań długoterminowych w zobowiązaniach ogółem = $\frac{\text{kapitały obce długoterminowe}}{\text{kapitały obce}}$
- zadłużenia długoterminowego = $\frac{\text{kapitały obce długoterminowe}}{\text{kapitały własne}}$
- poziomu zadłużenia rzeczowych aktywów trwałych = $\frac{\text{rzeczowe aktywa trwałe}}{\text{kapitały obce długoterminowe}}$

Dwa pierwsze wskaźniki przedstawiają poziom zadłużenia danego przedsiębiorstwa, a także udział jego własnych kapitałów w finansowaniu działalności.

Wskaźnik ogólnego zadłużenia obrazuje sposób, w jaki aktywa jednostki są finansowane za pomocą kapitałów obcych. Według zachodnich standardów wskaźnik ogólnego zadłużenia powinien znajdować się w przedziale od 0,57 do 0,67. Zbyt wysoki wynik dowodzi znacznego poziomu zadłużenia jednostki, a także wysokiego ryzyka finansowego.



Warto bowiem dodać, że sam **wzrost poziomu zadłużenia** firmy pociąga za sobą lawinę innych kosztów, które związane są m.in. ze wzrostem kosztów obsługi zadłużenia. Z tego powodu niezależność finansowa i autonomia jednostki ulegają znacznemu obniżeniu. Dzieje się tak, ponieważ pożyczkodawcy często mogą wpływać na kształtowanie polityki rozwoju danej firmy ze względu na swój udział w przedsięwzięciu.

Niekiedy sam wzrost poziomu zadłużenia bywa jednak uzasadniony. Dzieje się tak, ponieważ stopa zwrotu z aktywów jednostki jest wyższa niż przeciętne oprocentowanie kredytu lub pożyczki.

Wdrożenie tej zasady do codziennej praktyki zapewnia możliwość osiągnięcia optymalnego poziomu zadłużenia przy jednoczesnym zachowaniu zdolności do pokrywania na bieżąco kosztów jego obsługi.

Wskaźnik udziału kapitałów własnych jest uzupełnieniem wskaźnika ogólnego zadłużenia oraz obrazuje stopień samofinansowania przez poszczególne przedsiębiorstwa.

Wysoki poziom wskaźnika udziału kapitałów własnych dowodzi:

- wysokiego zaangażowania własnych środków;
- dużej suwerenności w stosunku do otoczenia;
- wypłacalności wierzycieli;
- stabilności.

Praktyka pokazuje jednak, że w naszym kraju dużo łatwiej jest pozyskać kapitał obcy niż kapitał własny.

Z tego powodu w trakcie analizy należy brać pod uwagę sytuację danego przedsiębiorstwa oraz ogólne tendencje w branży.

Zazwyczaj w przedsiębiorstwach handlowych wskaźnik ogólnego zadłużenia jest wyższy, a wskaźnik udziału kapitałów własnych jest niższy względem przedsiębiorstw produkcyjnych.

Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego obrazuje stopień zaangażowania kapitału własnego firmy względem kapitału obcego.

Wskaźnik udziału zobowiązań długoterminowych w zobowiązaniach ogółem obrazuje wewnętrzną strukturę kapitałów obcych. Na jego podstawie określane jest to, jaką część obcych kapitałów stanowią długoterminowe kapitały obce.

Dla przedsiębiorstwa lepszą sytuacją jest ta, w której zobowiązania długoterminowe firmy są wyższe od krótkoterminowych. Może to korzystnie wpływać na postrzeganie danej firmy z perspektywy trwałości struktur finansowania.

Wskaźnik zadłużenia długoterminowego przedstawia strukturę kapitałów stałych. Przyjmuje się, że jego optymalna wartość powinna plasować się w przedziale od 0,5 do 1,0.

Należy jednak mieć na uwadze, że wskaźnik ten powinien być rozpatrywany w kontekście prowadzonej działalności i jej charakteru, a także w odniesieniu do wskaźników znamiennych dla branży, czyli tzw. **wskaźników branżowych**.

Wskaźnik poziomu zadłużenia rzeczowych aktywów trwałych zawiera informację o stopniu zabezpieczenia zobowiązań długoterminowych za pomocą trwałych aktywów. Jeśli jego wartość oscyluje w granicach jedności, wówczas można mówić o istotnym zagrożeniu finansowym mogącym doprowadzić nawet do upadłości.

Wskaźniki zdolności do obsługi długu stanowią kolejną ważną grupę wskaźników. Przedstawiają zdolność jednostki do obsługi zaciągniętych przez nią zobowiązań oraz do ich zwrotu.

Wskaźnik pokrycia obsługi długu wskazuje, ile razy zysk brutto z odsetkami może pokryć roczne raty kapitałowe z odsetkami, co pozwala wnioskować o stopniu zabezpieczenia obsługi długoterminowych zobowiązań firmy.

Przyjmuje się, że wskaźnik ten powinien być wyższy niż wskaźnik jedności, a jego poziom powinien oscylować w granicach 1,3-2,5. Osiągnięcie poziomu 2 wskaźnika świadczy o tym, że nawet podwójny spadek zysku brutto firmy nie spowoduje utraty zdolności danego przedsiębiorstwa do obsługi jego zadłużenia, a także do jego zwrotu.

Wskaźnik pokrycia zobowiązań odsetkowych obrazuje stopień zdolności jednostki do spłaty odsetek wynikających z jej zobowiązań. Wskaźnikiem tym zainteresowani są głównie pożyczkodawcy. Im wyższą wartość wskazuje, tym lepsza jest ocena kondycji jednostki z perspektywy kredytobiorcy.

Wskaźnik pokrycia obsługi długu z nadwyżki finansowej to najczęściej wykorzystywany i najbardziej przydatny wskaźnik oceny zdolności kredytowej podmiotów. Informuje on o tym, ile razy nadwyżka finansowa może pokryć spłatę rat kapitałowych, a także spłatę ich odsetek. Optymalna wartość tego wskaźnika plasuje się na poziomie 2,5.



Wskaźniki rynku kapitałowego

Wskaźniki rynku kapitałowego obrazują stosunek wartości rynkowej konkretnego przedsiębiorstwa do wielkości ekonomicznych związanych z jego działalnością.

Z tego powodu owe wskaźniki działają jako tzw. **mnożniki rynkowe**.

Umożliwiają one nie tylko obliczenie dokładnej wartości właściwej dla konkretnego przedsiębiorstwa, ale także określenie tego, czy cena nie jest zbyt wysoka.

W Polsce stosuje się zazwyczaj mnożniki rynkowe, które odzwierciedlają **stosunek ceny do dochodów przedsiębiorstwa**.

Metoda mnożnika cenowo-dochodowego (*price earning method*) opiera się na relacji ceny, jaką należy zapłacić za akcję danej spółki, w stosunku do wypracowanych w ciągu czterech ubiegłych kwartałów zysków, przypadających na daną akcję.

W tym celu można użyć także wskaźników bilansowych lub wartości sprzedaży.

Relacje ceny oraz dochodów przedsiębiorstwa mają ogromne znaczenie w zakresie:

- wyceny poszczególnych przedsiębiorstw;
- porównywania atrakcyjności inwestycji w określone akcje.



Podsumowanie

- **Zapoznaj się z treścią lekcji.** Gdy opanujesz już cały materiał zawarty w dziale, **przystąp do testu cząstkowego**.

Literatura uzupełniająca:

1. Wilczyńska M., *Analiza wskaźnikowa jako narzędzie wykorzystywane do oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa*, Szczecin, 2018.

Biznesplan



Spis treści

Biznesplan – wprowadzenie

Funkcje i cechy biznesplanu

Elementy biznesplanu

Biznesplan – wprowadzenie

Biznesplan to narzędzie służące do planowania działań biznesowych. Ze względu na swoją strukturę i specyficzne zasady tworzenia może on pomóc w zebraniu określonych informacji i danych o projekcie. Biznesplan może być opracowany na potrzeby własne, ale także w celu ubiegania się o wsparcie z funduszy unijnych na rozwój własnego biznesu.

Najlepiej opracować biznesplan na podstawie pewnego **ustalonego schematu**, który będzie stopniowo opisywał zaplanowany projekt. Każdy dobrze zaprojektowany plan powinien spełniać określone wymagania i opierać się na określonych zasadach. Zasady te dotyczą głównie tworzenia planów w oparciu o odpowiednie normy.

Zasada odgórnego tworzenia planu

Określa wielkości planu (celów oraz zadań) na poziomie zarządzania firmą. Wielkości te są następnie dzielone na **dane jednostki organizacyjne oraz komórki**. Są one uszczegóławiane i dopracowywane z punktu widzenia możliwości, a także efektywności realizacji.

W następnym etapie dokonuje się agregacji propozycji komórek oraz jednostek, a potem przesyła je do zarządu. Tam muszą one przejść końcową ocenę i uzyskać ostateczną akceptację. W przypadku wszelkich innych niezbędnych zmian proces będzie powtarzany do czasu ostatecznego

uzgodnienia i zatwierdzenia projektu planu. Potocznie proces ten nazywa się „**ucieraniem planu**".

Zasada oddolnego tworzenia planu

Jest to rodzaj **alternatywy**. Korzystając z tej metody tworzenia planu, procedura odbywa się w drugą stronę. Komórki i jednostki pracują nad projektem planu dla swoich dziedzin. Następnie dokonują ich agregacji, aż znajdą się na poziomie zarządu firmy. Tutaj są one oceniane według kryteriów celowości i efektywności.

Jeśli zostaną wprowadzone zmiany, rozpocznie się kolejny cykl uzgadniania: **góra–dół–góra**, aż do ostatecznego zatwierdzenia przez zarząd.

Jeśli cele i zadania firmy nie uległy istotnym zmianom, zasada oddolnego planowania okazuje się łatwiejsza i skuteczniej dostosowana do stabilnych warunków funkcjonowania firmy. W tym przypadku powtarza się plan z poprzedniego okresu i dokonuje konkretnych korekt.

Zasada selektywnej szczegółowości

Poziom szczegółowości planu jest odwrotnie proporcjonalny do zakresu planowania. Im dłuższy czas trwania planu, tym niższy poziom szczegółowości. Wiąże się to z wiarygodnością uzyskanych informacji

planowych oraz ze stopniem zmian w czasie w różnych obszarach działalności biznesowej. W związku z tym zbędnym procesem będzie ustalanie zawartości planu na tym samym poziomie szczegółowości, w przypadku gdy wiarygodne informacje nie są dostępne, a jego cechy szybko się zmieniają.

Zasada systemowego podejścia do ustalania wielkości planistycznych

W tej kwestii należy przede wszystkim przeanalizować **związek przyczynowo-skutkowy**. Określając jedną wartość w planie (dany parametr), należy prześledzić wszystkie możliwe znaczenia dla pozostałych wartości planu. Jednocześnie należy zastosować odpowiednie metody do określenia wpływu owej wartości na inne parametry planu.

Na przykład definiując ilościowo-asortymentowy plan produkcyjny, należy określić:

- poziom i rodzaj struktury materiałów;
- wielkość i strukturę zdolności produkcyjnych;
- poziom i strukturę zasobów ludzkich;
- niezbędne narzędzia;
- wymagania serwisowe;
- plany współpracy.

Jednocześnie należy określić wpływ planów produkcyjnych na koszty, rentowność czy wyniki finansowe.

Zmieniając parametry planowania, należy wykonać te same operacje – należy wpierw określić ich wpływ na produkcję, koszty oraz wyniki finansowe przedsiębiorstwa, gdyż planowane zmiany parametrów strategicznych naruszają aktualny stan bilansu działania organizacji. Dostosowanie innych parametrów spowoduje przeniesienie nowej równowagi na inny poziom. W przeciwnym razie, jeśli nie weźmie się pod uwagę systemowego wpływu zmiany na skalę innych planów, niewątpliwie wystąpią napięcia w trakcie jego realizacji, a nawet może dojść do upadku planu.

Do **negatywnych skutków** zalicza się:

- nierównomierną wykonalność wielkości planistycznych;
- nadwyżkę w jednym obszarze przy jednoczesnym wystąpieniu deficytu w innym;
- nierównomierne korzystanie ze zdolności produkcyjnych;
- wzrost kosztów produkcji;
- obniżenie sprzedaży;
- zmniejszenie rentowności, a także wyników finansowych.



Zasada realności planu

Zastosowane w planie wartości (parametry) powinny być ustalone **na poziomie realistycznym**, czyli takim, jaki można osiągnąć w danych warunkach funkcjonowania organizacji.

Dotyczy to głównie:

- planu produkcji, uwzględniając aspekty ilościowe, jakościowe i wartościowe;
- planu kosztów, uwzględniając aspekty rodzajowe, pozycje kalkulacyjne i podział na koszty stałe oraz zmienne;
- uśrednionej wydajności i płacy;
- rentowności sprzedaży;
- nadwyżki finansowej.

Przyjęcie zbyt „ambitnych" wartości prowadzi do napięć i zachwiania równowagi w realizacji zaplanowanych zadań, a także przynosi wszelkie negatywne skutki.

Jest też odwrotnie: gdy **plan jest mało ambitny**, to znaczy zawiera zbyt wiele rezerw czynników i przyjmuje pesymistyczny plan realizacji, to wykorzystuje się zasoby firmy gorzej niż to możliwe. To prowadzi do obniżenia wyników, a tym samym do wzrostu kosztów i zmniejszania produkcji.

Zasada wariantowości planu

Opracowuje się **trzy warianty planu** – plan:

1. optymistyczny;
2. pesymistyczny;
3. najbardziej prawdopodobny (realistyczny).

Ostatni wariant jest najpopularniejszy. Ryzyko wystąpienia niedokładnych wartości (parametrów) zaplanowanych dla tego wariantu jest najmniejsze. Jednocześnie daje on najlepszą możliwość realizacji założonych celów rzeczowych i finansowych.

Wariantowanie obejmuje wszystkie parametry lub tylko określoną ich grupę. Wariantuje się tylko te obszary działalności, które są najbardziej podatne na zmiany warunków. Przykładowo, ze względu na zaostrzoną konkurencję w branży (sektorze) lub ze względu na spadek dochodowości tradycyjnych odbiorców produktów zmieniają się warunki sprzedaży na różnych rynkach zbytu.

Zasada efektywności

Każdy plan powinien opierać się na określonych kryteriach skuteczności. W praktyce najczęściej stosuje się **syntetyczne kryteria oceny efektywności**.

Są to wszystkie standardy wyrażone w postaci konkretnych wskaźników i wartości bezwzględnych. Do najczęściej stosowanych należą:

- stopa wzrostu i rentowność sprzedaży;
- optymalna struktura i rentowność majątku;
- bezpieczna struktura i rentowność kapitału;
- opłacalność projektów inwestycyjnych;
- umiarkowane tempo wzrostu kosztów.

Wielkość bezwzględna obejmuje:

- kwotę nadwyżki finansowej;
- poziom kosztów;
- wielkość produkcji i sprzedaży;
- wydajność pracy;
- stopień wykorzystania zdolności produkcyjnych.

W procesie planowania celem jest maksymalizacja poziomu syntetycznych wskaźników i wartości bezwzględnych, redukcja do kategorii związanych z wydatkami lub optymalizacja planowanych zasobów.

Funkcje i cechy biznesplanu

Biznesplan to dokument opisujący działania biznesowe, które mają zostać wdrożone w przyszłości, oraz analizę i ocenę wszystkich uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych, mających wpływ na jego sukces.

Biznesplan pełni różne funkcje. Analizując go zgodnie z kryteriami odbiorcy biznesplanu, można określić **wewnętrzne i zewnętrzne funkcje** biznesplanu.

Kiedy kierownictwo wykorzystuje biznesplan jako dokument wewnętrzny, nazywa się to **funkcją wewnętrzną.**

Gdy podmioty zewnętrzne wykorzystują biznesplany do podejmowania decyzji związanych z przedsiębiorstwem, pojawia się **funkcja zewnętrzna**.

Przejawia się ona zwykle w procesie wprowadzania firmy z najlepszej perspektywy w celu pozyskania kapitału lub nowych inwestorów.

Zakładając, że drugie kryterium jest ważne, wyróżnia się **funkcje główne i pomocnicze**.

Do **funkcji głównych** zalicza się funkcję:

- decyzyjną;
- informacyjną;
- rachunku ekonomicznego;
- zarządzania;
- twórczą;
- regulacyjną.

Pomocnicze funkcje to funkcja:

- organizacyjna;
- narzędziowa.

Realizacja tych funkcji oznacza, że biznesplan zawiera pełne, rzetelne i szczegółowe informacje o podmiotach (interesariuszach).

Dobry biznesplan spełnia **cztery podstawowe cele funkcjonalne**:

1. jest narzędziem wspomagającym rozwój pomysłów i projektów;
2. jest fundamentem do rozmów z kontrahentami i decydentami, co wiąże się z nabywaniem środków finansowych;
3. jest spójną i logiczną strukturą;
4. dostarcza narzędzi do monitorowania, dokonywania przeglądów i korekt.

Głównym celem sporządzenia biznesplanu jest przedstawienie odpowiednich wskazówek w formie dokumentu, który będzie stopniowo kierował działaniami niezbędnymi do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo oczekiwanych celów.

Jako dokument opracowywany na potrzeby wewnętrzne biznesplan jest zwykle przygotowywany do wykorzystania w procesie zarządzania firmą. Jest to przewodnik do osiągania wyznaczonych celów długoterminowych, a menedżerowie i właściciele przedsiębiorstwa mogą na bieżąco koordynować

i kontrolować proces wszystkich działań. Odpowiednio przygotowany biznesplan wspiera również realizację **podstawowych funkcji zarządczych**, a mianowicie funkcję:

- planowania;
- organizacji;
- motywowania;
- kontroli.

W **obszarze planowania** biznesplan to szczegółowy plan działania firmy, który umożliwia określenie celów poprzez powiązanie ich z dalszymi horyzontami czasowymi. Wskazuje on, jak i przez kogo realizowane są działania i cele oraz zasoby. W ramach funkcji planowania biznesplan jest również podstawą do sporządzania planów krótkoterminowych.

Hierarchia zadań zawarta w biznesplanie pomaga skupić się na głównych celach do osiągnięcia. Dlatego biznesplan to nie tylko wiążący dokument, ale także **zobowiązanie** do podjęcia konkretnych działań. Proces planowania jest ważny, ponieważ przedsiębiorcy muszą brać pod uwagę dłuższe horyzonty czasowe, a prognoza zawarta w biznesplanie pokonuje lęk przed przyszłością.

Pod **względem organizacyjnym** rola biznesplanu to określenie i uruchomienie w uporządkowany sposób:

- działań;
- środków;

- procedur;
- narzędzi;
- metod wymaganych do osiągnięcia celów planu.

Funkcja ta jest realizowana poprzez koordynację działań komórek organizacyjnych oraz kierowanie działaniami wykonawczymi tych jednostek przez zarząd.

Biznesplan pomaga uporządkować zadania w przedsiębiorstwie, ponieważ organizuje działania i przypisuje odpowiedzialność za wykonanie zadań odpowiednim pracownikom. Pomaga rozdzielić czynności pomiędzy pracowników firmy, tak aby wszystkie zaplanowane zadania były zgodne z planami zawartymi w biznesplanie.

Niekiedy obiektywne przedstawienie aktualnego stanu przedsiębiorstwa może wskazywać na wady w procesie organizacyjnym. Wówczas biznesplan będzie **stymulował zmiany** w strukturze organizacyjnej firmy.

Funkcja motywacyjna biznesplanu to źródło większej motywacji do realizacji projektów. Dla wielu motywacją do działania może być udział w zaplanowanym projekcie i dążenie do osiągnięcia pożądanych rezultatów. Każdy biznesplan powinien zawierać informacje o aktualnym systemie motywacyjnym i ewentualnych zmianach w tym obszarze. Dlatego pracownicy mogą być zainteresowani sukcesem biznesplanu w oczekiwaniu na wymierne korzyści.

W **dziedzinie kontroli** istnienie biznesplanu pozwala:

- ocenić rzeczywiste wyniki na podstawie planowanych wartości;
- określić odchylenia i potrzebę podjęcia działań naprawczych lub zapobiegawczych.

Określenie kluczowych wskaźników sukcesu pomaga również w ustanowieniu systemów wczesnego ostrzegania w przedsiębiorstwie, tak aby można było zidentyfikować zmiany środowiskowe stanowiące szanse na realizację planu bądź stojące mu na drodze zagrożenia.

Dodatkowe **funkcje biznesplanu związane z procesem zarządzania** obejmują funkcję:

- informacyjną;
- decyzyjną;
- optymalizującą;
- kreującą;
- systematyzującą.



Biznesplan, który zawiera kompletne, rzetelne i szczegółowe informacje o każdym obszarze działalności jest nie tylko głównym źródłem informacji dla interesariuszy zewnętrznych, ale także głównym źródłem informacji dla:

- pracowników;
- rady nadzorczej;
- zarządu;
- innych interesariuszy wewnętrznych.

Dlatego biznesplan pełni w przedsiębiorstwie rolę **komunikatora**.

Biznesplan to dokument, który jest **wynikiem decyzji podjętych w trakcie procesu przygotowawczego**. Decyzje te obejmują wiele aspektów, w tym cele i metody osiągnięcia oczekiwanych efektów.

Funkcja optymalizacji (znana również jako **funkcja efektywności ekonomicznej biznesplanu**) odzwierciedla się w optymalizacji działań firmy poprzez uwzględnienie standardów wydajności i mechanizmów korygowania przepływów pieniężnych w przyszłych planach. Z punktu widzenia zapewnienia wymaganej kondycji finansowej i jej pozycji rynkowej istotne jest zbilansowanie tych dwóch aspektów.

Sporządzenie biznesplanu to także okazja do znalezienia nowych, lepszych rozwiązań. Dlatego spełnia on **funkcję kreowania i stymulowania działania**. Funkcja ta nosi nazwę **funkcji kreatywnej lub merytorycznej** i

wiąże się z tym, że formułowanie, weryfikacja lub ostateczna realizacja biznesplanu stymuluje jego autorów i realizatorów do aktywnego udziału w tego typu kolejnych projektach.

Biznesplan może również odgrywać **rolę systematyzującą** organizacji. Usprawnia on i porządkuje:

- metody i procedury postępowania, wyznaczania celów oraz oceny pracowników;
- raportowanie wyników;
- monitoring zadań wykonywanych w organizacji.

W związku z tym biznesplan jest ważnym narzędziem w procesie zarządzania.

Aby osiągnąć zamierzony efekt, biznesplan musi być odpowiednio skonstruowany, zgodnie ze specyficznymi wymaganiami odbiorcy oraz zgodnie z obowiązującymi normami i standardami.

Ważne jest, aby włączyć w proces konstruowania tego dokumentu różnych pracowników, kierownictwo, a nawet konsultantów zewnętrznych w celu uzyskania synergii.

Można również wskazać **inne atrybuty biznesplanu**, które odgrywają ważną rolę.

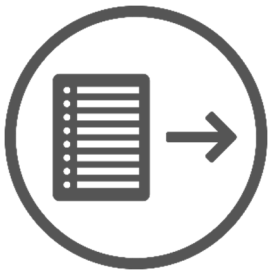
Kompleksowość

Biznesplan z założenia powinien obejmować wszystkie obszary jednostki. Zawiera on nie tylko rozproszone projekcje (takie jak produkcja, sprzedaż, czynniki produkcji, koszty, nakłady, wydatki, reklama rynkowa itp.), ale także te związane z tematyką biznesplanu. To właśnie współzależności między nimi czynią go **wieloaspektowym i kompleksowym obrazem** planowanego przedsięwzięcia.

Długofalowość

Biznesplany zwykle opisują projekty, które silnie i często nieodwracalnie zmieniają warunki działania firmy. Dlatego oczywiście konieczne jest udowodnienie jego długofalowego wpływu i możliwości realizacji owego dokumentu (wyjątek stanowi biznesplan formułowany podczas likwidacji przedsiębiorstwa).

W praktyce jest to zwykle kilka lat perspektyw. Wynika to z określonego kompromisu między pokazaniem jak największej liczby przyszłych trendów a wiarygodnością danych planu.



Względna syntetyczność

Biznesplan nie może opierać się na intuicyjnych danych, powinien skorzystać z konkretnych analiz i obliczeń, aby udowodnić, że proponowana prognoza (w tym prognozy liczbowe) jest rozsądna. Jest to związane z jednym z celów biznesplanu, którym jest **ramowa reprezentacja konkretnego biznesu bez konieczności algorytmicznej dekompozycji wielkości** – podobnie jak w tradycyjnych systemach planowania: plan strategiczny – taktyczny – operacyjny – dyspozycyjny.

Względnie niski stopień obligatoryjności

Cel biznesplanu jest nieco inny w porównaniu z planem opartym na naturalnym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Dokument ten ma głównie na celu **udowodnienie konieczności i wykonalności planowanego przedsięwzięcia** oraz **przekonanie ludzi, że zostanie osiągnięta wystarczająca skuteczność**.

Realizacja intencji jako przedmiotu biznesplanu zwykle oznacza zbudowanie szczegółowego planu wykonawczego na podstawie opracowanego harmonogramu. Może być ona jedynie obligatoryjna dla firmy.

Plany i budżety są zwykle oparte na prognozach przygotowanych w biznesplanie, ale traktują te prognozy jako wytyczne ramowe. Innymi słowy, głównym celem biznesplanu jest zwykle wskazanie:

- jego intencji;
- źródła środków finansowych na realizację tych planów;
- niezbędnej skali realizacji tych działań;
- stopnia efektu długoterminowego.

Elastyczność

W pewnym stopniu ze względu na długofalowy charakter kategorie zawarte w biznesplanie nie mogą być traktowane jako zbiór obowiązkowych i niezmiennych norm oraz wskaźników, ale jako ilości, które można łatwo korygować i modyfikować. W związku z tym atrybut elastyczności polega na stosowaniu takich założeń w biznesplanie, które w zależności od rozwoju zdarzenia mogą być korygowane zgodnie z planem lub harmonogramem realizacji i sposobem działania.

Aktywny charakter biznesplanu

Proces tworzenia biznesplanu może wskazywać na **niewykonalność lub nieopłacalność** tego zamiaru. Dlatego też, jeśli na pewnym etapie analizy wybiegającej w przyszłość okaże się, że zamiar ten nie jest możliwy w danych warunkach, nie ma konieczności opracowania go.

Dlatego biznesplan jest „twórczy", może uruchomić analizę projekcyjną i zweryfikować zdolność do osiągnięcia celów. W związku z tym staje się on nie tylko narzędziem wspomagającym podejmowanie decyzji po przygotowaniu ostatecznej formy dokumentu, ale także weryfikuje sam pomysł biznesplanu na etapie jego obmyślania.

Elementy biznesplanu

Elementy składowe biznesplanu to:

- streszczenie;
- charakterystyka firmy oraz kompetencji jej założyciela;
- charakterystyka produktu lub usługi;
- analiza otoczenia konkurencyjnego;
- analiza SWOT;
- plan działalności marketingowej;
- plan działalności operacyjnej;
- plan finansowy przedsięwzięcia.

Streszczenie przedsięwzięcia

Streszczenie jest zwięzłą wersją całego biznesplanu i stanowi jego odrębną część. Jest to prezentacja całego dokumentu, która powinna zachęcić potencjalnych inwestorów. Ze względu na to streszczenie musi być przygotowane w szczególnie staranny i precyzyjny sposób.

Objętość streszczenia to około od 1 do 4 stron. Chociaż jest to pierwsza część biznesplanu, najlepiej spisać ją na samym końcu, ponieważ musi ona zawierać najważniejsze informacje ze wszystkich pozostałych części.

Owa treść powinna zawierać kluczowe dane informujące o wspólnym przedsięwzięciu i argumenty przekonujące o tym, że dana firma odniesie sukces.

Streszczenie zaczyna się od **zwięzłego opisu planowanego** przedsięwzięcia. Zawiera on:

- nazwę przedsiębiorstwa oraz nazwiska właścicieli;
- cel opracowania biznesplanu;
- koncepcję rozwoju przedsiębiorstwa;
- krótki opis produktu/usługi oraz rynków zbytu, uwzględniając korzyści dla klienta;
- prognozowane koszty i zyski;
- harmonogram wykorzystania środków.

Streszczenie powinno zawierać również takie informacje jak:

- doświadczenie i kwalifikacje w związku z planowaną działalnością;
- docelowi klienci;
- hemogram i forma zatrudnienia;
- konkurencja;
- unikalność oferty;
- czynniki decydujące o sukcesie przedsięwzięcia;

- strategia sprzedaży i dystrybucji;
- plan promocji i działań marketingowych;
- cele sprzedażowe firmy;
- przewidywane prognozy sprzedaży;
- źródła finansowania;
- potrzeby finansowe;
- potencjalni kandydaci do współpracy.

Charakterystyka przedsiębiorstwa

Charakterystyka firmy powinna zawierać podstawowe informacje na jej temat. Różnią się one w zależności od opisu nowo powstałej firmy lub takiej, która działa na rynku od dłuższego czasu. Cechy przedsiębiorstwa powinny być stosunkowo krótko opisane. Ważne, by znalazły się tam takie elementy jak:

- życiorys zawodowy;
- pełna nazwa firmy;
- lokalizacja i obszar działalności;
- numer telefonu oraz adres do korespondencji;
- rodzaj działalności;
- przedmiot i zakres działalności;
- forma organizacyjno-prawna.

Dodatkowo należy zawrzeć:

- misję firmy;

- cel firmy;
- wizję firmy w przyszłości;
- motywy jej założenia i wybór branży.

Opis oferowanego produktu/usługi

Firma zarabia na sprzedaży produktów i usług, więc **opis produktu lub usługi** jest jednym z podstawowych celów biznesplanu.

W tej sekcji należy wyjaśnić, co chce się zaoferować i dlaczego ktoś chce to kupić.

Przygotowując opis produktu lub usługi, należy zawrzeć jego:

- rodzaj;
- nazwę;
- rozmiar;
- kolor;
- wysokość;
- wagę;
- funkcję;
- zasady działania;
- ceny;
- koszty wytworzenia;
- cechy i zalety.

Należy również pamiętać o uwzględnieniu następujących kwestii:

- rynku, na jakim będzie sprzedawany produkt;
- tego, co ów produkt/usługa oferuje klientowi;
- tego, czym się on wyróżnia;
- procesu technicznego produkcji lub oferowania usług;
- sposobu zapewnienia jakości produktu;
- planowanej wielkości produkcji (miesięczna, kwartalna, roczna);
- tego, czy jest to produkt nowy, czy już istniejący na rynku.

Zarządzanie i pracownicy

Obszar zarządzania przedsiębiorstwem również ma swoje miejsce w biznesplanie. Kierownictwo i pracownicy są istotną częścią działalności firmy, która zadecyduje o powodzeniu projektu.

W tej części biznesplanu należy zawrzeć informacje o:

- wykształceniu, kwalifikacjach i kompetencjach kadry kierowniczej;
- strukturze organizacyjnej;
- systemie komunikacji;
- usługach doradczych;
- ilości zatrudnionych osób;
- formie i okresie zatrudnienia;
- polityce płacowej.

Rynek i konkurencja

Segment biznesplanu, który dotyczy rynku i konkurencji, musi przybliżyć **środowisko działania firmy**. W tej sekcji opisuje się rynek, na którym firma będzie prowadzić działalność. W związku z tym owa część powinna zawierać wszystkie najważniejsze aspekty analizy rynku, tak aby zarówno przedsiębiorca, jak i odbiorca biznesplanu mogli go dokładnie przeanalizować.

W tej sekcji trzeba zawrzeć informacje o branży i jej trendach, a także charakterystykę konkurentów i głównych nabywców produktu lub usługi. Im lepiej rozumie się konkurencję i potrzeby klientów, tym lepiej będzie się przygotowanym do prowadzenia biznesu. **Prawidłowa analiza rynku** to klucz do sukcesu.

Struktura ta powinna zawierać następujące informacje:

- charakterystykę branży;
- wielkość rynku (wartościową i ilościową);
- tendencje rynkowe;
- popyt – czy jest wrażliwy na sezonowe zmiany;
- przybliżoną liczbę potencjalnych klientów;
- oczekiwania i potrzeby nabywców;
- pośrednią i bezpośrednią konkurencję;
- bariery wejścia na rynek.

Zalecane jest wykonanie **analizy SWOT** biznesplanu. Dzięki niej przeanalizuje się swoje mocne i słabe strony oraz wykorzysta szanse i zagrożenia płynące z otoczenia rynkowego. Analiza SWOT to fundamentalne narzędzie tworzenia strategii marketingowej, co jest następnym krokiem w przygotowaniu biznesplanu.

Strategia marketingowa

Strategia marketingowa przedstawia działania, które planuje się podjąć w marketingu. Uzupełnia ją plan sprzedaży, który z kolei opisuje, w jaki sposób i komu sprzedawany jest produkt lub usługa. Prawidłowo napisany **plan marketingowy** powinien wskazywać, jakich narzędzi użyć, aby przyciągnąć klientów, i ile będzie to kosztować.

Dlatego planując jakąkolwiek działalność, należy wziąć pod uwagę budżet, aby móc obliczyć, na co firma może sobie pozwolić, a na co jej nie stać. Działania marketingowe, a także dystrybucja produktów, to jedne z najważniejszych czynników sukcesu całej firmy.

Plan obejmuje następujące czynniki – często określane jako „**mieszanka marketingowa**”:

- produkt;
- cenę;
- lokalizację;
- metody dystrybucji, promocji i reklamy.

Oprócz tego warto zawrzeć następujące informacje:

- sposób sprzedaży;
- kanał dystrybucji;
- informowanie klientów o produkcie;
- pośrednią i bezpośrednią konkurencję;
- formę promocji i reklamy;
- reakcję konkurencji;
- pozycjonowanie produktu.

Plan finansowy

Plan finansowy to jedna z najważniejszych części biznesplanu – to właśnie na niej skupiają się osoby oceniające projekt. Powinno się w nim uwzględnić przychody i koszty związane z prowadzeniem firmy, a także określić jej stan finansowy.

Plan finansowy to możliwość skonfrontowania informacji na temat tego, czy wydatki się zwrócą i czy taki biznes jest opłacalny.

W planie finansowym należy zawrzeć takie informacje jak:

- źródła finansowania firmy;
- planowane przychody i wydatki;
- przewidywane zyski.

Plan finansowy przygotowywany jest co miesiąc lub co kwartał na pierwsze dwa lata działalności. Opracowywane są również roczne plany działalności gospodarczej na najbliższe lata.

Plan finansowy zawiera:

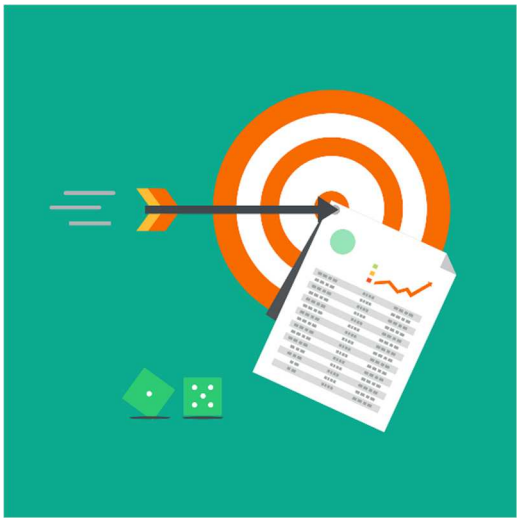
- **perspektywę sprzedaży**:
  - harmonogram dystrybucji produktu w czasie (miesiąc, kwartał, rok);
  - wielkość sprzedaży (ilość i wartość finansową);
  - prognozowany przyrost w czasie;
- **nakłady inwestycyjne**:
  - wydatki długo-, średnio- i krótkoterminowe;
  - wymagane zasoby finansowe;
  - podział wydatków na dane grupy oraz uzasadnienie tych wydatków;
- **bilans** – zestawienie aktywów (posiadanych zasobów) i pasywów (źródeł pozyskania dochodu);
- **plan przepływów pieniężnych (*cash flow*)** – zestawienie dochodów oraz comiesięcznych wydatków gotówkowych na najbliższe lata;
- **rachunek zysków i strat** – wszystkie przychody i ponoszone koszty (pośrednie i bezpośrednie).

Opisując plan finansowy, zaleca się również uwzględnienie:

- metod:
  - kontroli jakości;
  - fakturowania;

- składania zamówień;

- systemu kontroli bilansu;
- raportowania;
- określania odpowiedzialności za odstępstwa od planu finansowego.



Podsumowanie

- **Zapoznaj się z treścią lekcji.** Gdy opanujesz już cały materiał zawarty w dziale, **przystąp do testu cząstkowego**.

Literatura uzupełniająca:

1. Kowalczyk J. (red.), *Biznesplan*, Warszawa, 2010.
2. Matejun M., Sochacka M., *Wykorzystanie biznesplanu w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Łódź, 2009.

Controlling finansowy



Spis treści

Istota controllingu

Controlling w strukturze organizacji

Controlling finansowy

Instrumenty funkcjonalne controllingu finansowego

Metody oceny inwestycji jako narzędzia controllingu finansowego

Istota controllingu

Controlling jest nową koncepcją zarządzania jednostkami organizacyjnymi, której korzenie nie znajdują się w jednostkach organizacyjnych, lecz w administracji publicznej.

Wzrost zainteresowania controllingiem ze strony jednostek organizacyjnych można było zaobserwować w latach 80. XX wieku. Dziś controlling traktowany jest jako **nowoczesna koncepcja zarządzania jednostką organizacyjną**, która ma ułatwić adaptację w konkurencyjnym i zmiennym otoczeniu.

Do rozwoju controllingu przyczyniły się zmiany w warunkach działalności gospodarczej mające miejsce na początku XX wieku, a zwłaszcza:

- postępująca koncentracja i szybki wzrost jednostek gospodarczych, co spowodowało spore problemy w komunikacji oraz koordynacji poszczególnych jednostek;
- wzrost niepewności oraz zmienności warunków prowadzenia działalności, co skutkowało zwiększonym zapotrzebowaniem na informację;
- nadejście kryzysu gospodarczego, który przyczynił się do zwiększenia zainteresowania nowymi instrumentami zarządzania.

Konieczne okazało się powiązanie niedocenianej wcześniej rachunkowości z planowaniem, a także stworzenie spójnego systemu wspomagającego zarządzanie, który stanowiłby źródło informacji w procesie decyzyjnym.

Do **funkcji controllingu** zaliczyć można funkcję:

- sterowania i regulacji;
- planowania;
- koordynacji;
- kontroli;
- dostarczania informacji.

Funkcja doradcza controllingu opiniuje i wskazuje kierownictwu jednostki możliwe kierunki działania. O charakterze tej pomocy, a dokładniej o zakresie i sposobie wykorzystania controllingu w jednostce, wciąż decyduje kierownictwo. Koordynując decyzjami, controlling steruje całą jednostką organizacyjną, aby osiągnąć wyznaczone cele.

Podstawowym celem controllingu jest wspomaganie realizacji poszczególnych funkcji zarządzania, aby przyczynić się do podejmowania skutecznych decyzji gospodarczych.

Realizacja celu controllingu musi doprowadzić do skuteczniejszego osiągania zamierzeń związanych z działalnością danej jednostki organizacyjnej.

Controlling jest podsystemem zarządzania jednostką, więc powinien wspierać proces zarządzania opisywany przez funkcje:

- planowania;
- organizowania;
- motywowania;
- kontrolowania.

Controlling w strukturze organizacji

Kontrola (jako sposób na poprawę zarządzania organizacją) może obejmować decyzje wobec całej struktury organizacji, wszystkie aspekty działań organizacyjnych lub zawężających zakres do określonych obszarów funkcjonalnych. Zakres ten jest określany przez stopień rozproszenia zarządzania. Gdy zadania, możliwości i narzędzia są ściśle określone w strukturze programu (w określonych ramach czasowych) można mówić o metodzie kontroli organizacji jako rozsądnym narzędziu zarządzania.

Struktura organizacji powinna wskazywać centrum odpowiedzialności organizacji hierarchicznej, na której czele stoi menedżer, a także być wyposażona w uprawnienia decyzyjne odpowiednie dla poziomu hierarchicznego.

Wówczas kontrola staje się skutecznym narzędziem zarządzania, który pozwala zmierzyć stopień realizacji zadań i efektywnie zarządzać poprzez cele.

Praktyka pokazuje, że sama decentralizacja nie wystarczy. Najważniejsze działania, które podejmowane są w celu ustanowienia systemu kontroli organizacji, powinny zostać uwzględnione w procesie decyzyjnym. Konieczna jest analiza potrzeb informacyjnych z punktu widzenia każdego sektora kierownictwa, co stanowi klucz do informacji oraz kosztów uzyskania informacji.

Analizując tendencje rozwojowe współczesnego zarządzania, należy zdawać sobie sprawę z tego, że większość organizacji wciąż posiada bardzo przestarzałe struktury, które pozostają w stagnacji w porównaniu z organizacjami zachodnimi.

Kontrola powinna zajmować więc wyższe miejsce w hierarchii decyzyjnej struktury organizacyjnej. Tylko w ten sposób będzie mogła efektywnie wykonywać swoje zadania, mając przy tym niezbędne materiały decyzyjne.

Wdrożenie kontroli w przedsiębiorstwie zależy od struktury organizacyjnej i jej skali, dlatego istnieją **dwa sposoby definiowania pozycji kontroli w strukturze organizacyjnej**, gdzie traktuje się ją jako jednostkę:

1. podrzędną wobec stanowiska pracownika;
2. równorzędną wobec jednostki na stanowisku liniowym.

Decentralizacja i specjalizacja występująca w systemie zarządzania posiada funkcję kontrolną, która wymusza wyodrębnienie **trzech podstawowych warstw zarządzania**.

Zalicza się do nich mianowicie warstwę:

1. strategii;
2. taktyki;
3. zarządzania operacyjnego.

We współczesnych organizacjach często można spotkać się z różnymi interpretacjami kontroli, które wynikają z podziału stanowisk i zadań wykonywanych w strukturze organizacyjnej.

Ze względu zaś na standard decyzyjny dzieli się kontrolę na kontrolę:

- **strategiczną**;
- **operacyjną**.

Sterowanie na poziomie operacyjnym realizuje **zadania**, takie jak:

- koordynacja planowania strategicznego z planowaniem operacyjnym;
- koordynacja działalności w zakresie marketingu, produkcji oraz rozwoju;
- powiązanie budżetowania z planowaniem przedmiotowym;
- powiązanie planów cząstkowych z planem całościowym;
- harmonizacja planowania i kontroli;
- planowanie i kontrola kosztów pośrednich administracji przedsiębiorstwa.

W sposób fundamentalny kontrolę operacyjną można przypisać kontroli zysków jako narzędzie krótkoterminowe związane z funkcjonowaniem organizacji. Dlatego jej zadaniem jest pomoc menedżerom w:

- definiowaniu celów całej organizacji;
- opracowywaniu i koordynowaniu planów osiągnięcia tych celów;
- kontrolowaniu i przygotowywaniu raportów.

Z kolei **kontrola strategiczna** jest postrzegana jako uzupełnienie kontroli operacyjnej. Jej zadaniem jest wspólne sformułowanie średnio- i długoterminowej strategii rozwoju firmy oraz ocena jej wpływu ekonomicznego. Ze względu na różnicę w poziomie zarządzania i typie kontroli istnieje wiele sposobów postrzegania:

- celu;
- kierunku;
- charakteru;
- tematu zadania;
- ram czasowych.

Elementy charakterystyczne dla typów controllingu

Zakres	Controlling strategiczny	Controlling operacyjny
Cele	Długofalowe planowanie strategiczne wzrostu (utrzymania zdolności do osiągania zysku)	Sterowanie zyskiem przedsiębiorstwa

Orientacja	Szybkie dopasowywanie działalności do zmian zachodzących w otoczeniu	Regulacja wewnętrznych procesów
Charakter zadań	Odnoszący się do jakości (np. osiągnięty sukces)	Odnoszący się do ilości (np. zysk, obrót, koszt)
Przedmiot zadań	Mocne i słabe strony, możliwości i szanse na osiąganie „trwałych zysków”	Pomiar i ocena wielkości, takich jak: koszty, przychody, wynik, wpływy i wydatki
Horyzont czasowy	Długookresowy, nieograniczony	Krótkookresowy, kwartał lub rok
Szczeble zarządzania	Strategiczny	Taktyczny, operacyjny

Analizując funkcjonalne aspekty kontroli, można stwierdzić, że działania kontroli operacyjnej powinny być wsparte odpowiednimi zasobami informacyjnymi i wiedzą o konkretnych kwestiach decyzyjnych, a poniższe narzędzia (instrumenty) powinny zostać wykorzystane do tego celu.

Instrumenty controllingu strategicznego	**Instrumenty controllingu operacyjnego**
Analiza konkurencji	Krótkookresowy rachunek wyników
Analiza portretowa	Rachunek kosztów pełnych i bezpośrednich
Analiza potencjału/możliwości	Metoda ABC
Analiza cyklu życia produktu	Analiza progu rentowności
Analiza mocnych i słabych stron	Analiza „wąskich gardeł”
Strategiczna karta wyników	Koło jakości
Wartość dla akcjonariuszy	Analiza wartości

Z drugiej strony kontrola strategiczna to proces oparty na informacjach, wiedzy oraz narzędziach niezbędnych do tworzenia planów na przyszłość w celu sformułowania strategii rozwoju organizacji, dlatego odnosząc się do funkcji controllingu jako metody, należy zwrócić szczególną uwagę na wymienione **elementy koordynacyjne**. Pozwala to na odróżnienie sterowania od innych podsystemów zarządzania, ponieważ głównym celem nie jest ich koordynacja, ale jednocześnie pełnią one niezależne funkcje zarządcze. Kontrola nie zastępuje zarządzania, ale można ją osiągnąć poprzez zapewnienie wsparcia, zgłaszanie uwag i sugestii.

Oprócz funkcji koordynacyjnej koncepcja kontroli zwykle wyraża kierunek wyników i celów firmy. Kontroli nie można stosować w firmach, których jeszcze nie zdefiniowano i którym nie wyznaczono celów.

We współczesnych organizacjach można wyróżnić **trzy główne grupy celów**:

1. związane z określeniem determinantów warunkujących wzrost wartości organizacji;
2. zorientowane na rozwój;
3. dotyczące środków na sfinansowanie rozwoju oraz wzrostu, które mają źródło w osiąganych zyskach.

Kontrola jako metoda zarządzania koncentruje się na wyznaczonych celach i przyszłości organizacji. Podstawową przesłanką jest tutaj fakt, że

uczenie się opiera się na błędach, a organizacja uczy się na podstawie doświadczenia.

Gdy znana jest przyczyna niekorzystnego działania, można uniknąć popełnionych błędów, dlatego system nie jest w rzeczywistości używany do sterowania, a przede wszystkim do zapobiegania niepożądanym zjawiskom.

Innowacyjną koncepcją zarządzania informacją stała się **kontrola informacyjna**, czyli zespołowy system kontroli, w którym każdy może wykonywać ściśle określone i zaplanowane zadania. Wspiera to menedżerów w podejmowaniu szybkich i rozsądnych decyzji, budując tym samym wiarygodny system analizy informacji.

Controlling finansowy

Oprócz wyżej wymienionych ogólnych i najbardziej powszechnych typów kontroli (strategicznej oraz operacyjnej) pojawiło się wiele form kontroli sektorów, takich jak:

- finanse;
- inwestycje;
- personel;
- kontrola jakości.

Pozwala to na dostosowanie koncepcji kontroli do świadczenia usług różnym podmiotom gospodarczym z uwzględnieniem ich osobistych potrzeb.

Kontrola finansowa dotyczy wszystkich rodzajów kontroli występujących w danej organizacji.

W przypadku zarządzania finansami bardziej szczegółowe badanie kontroli finansowej i jej zadań polega na:

- stworzeniu oraz aktualizacji architektury systemu planowania finansowego;
- konstruowaniu wskaźników oraz mierników do oceny stanu finansowego firmy;
- przygotowaniu informacji do podejmowania decyzji finansowych.

Kompleksowe działanie merytoryczne, instrumentalne i informacyjne wspiera proces podejmowania decyzji finansowych, co oznacza, że kontrola jest bezpośrednio odpowiedzialna za ogólny plan finansowy firmy. Należy jednak podkreślić, że decyzje finansowe zawarte w systemie planowania finansowego nie ponoszą odpowiedzialności.

Jednak błędem byłoby traktowanie ścisłego planowania jako głównego zadania kontroli. Kontrola bowiem nie oznacza bezpośredniego zajmowania się planem, powinna być za to spowodowana działaniami ujętymi w planie.

Zadania i funkcje kontroli finansowej obejmują:

- koordynowanie planu finansowego organizacji i jej części;
- koordynowanie planu finansowego i części planu finansowego w uzgodnieniu z innymi częściami planu generalnego (np. z planem inwestycyjnym);
- koordynowanie wszystkich oddolnych informacji zwrotnych i informacji najwyższego poziomu (*feedforward*);
- kontrolowanie operacji firmy;
- wdrażanie odpowiednich systemów motywacyjnych.

Realizacja założonych celów i realizacja zadań kontroli finansowej są związane z zakresem finansowym organizacji i zawsze zależą od wyników uzyskanych w ramach działalności podstawowej, polityki kadrowej lub czynności administracyjnych. Prędzej czy później wszystkie działania w danej organizacji przełożą się na konkretne wyniki finansowe.

Cele podjęte przez organizację w przyjętych strategiach mogą mieć bardzo ogólny wymiar i często są inaczej budowane. Jednak wszystkie określają wyniki, które organizacja chce osiągnąć, wdrażając kontrolę finansową.

Definiując główne cele w sposób najbardziej powszechny dla wszystkich organizacji lub instytucji, poleca się wsparcie procesu zarządzania finansami. Charakter kontroli finansowej nie jest zdeterminowany celem głównym, ale celem szczegółowym, dlatego ważne jest, aby rozróżnić **dwa podstawowe rodzaje finansów**, czyli **kontrolę strategiczną i operacyjną**.

Strategiczne cele kontroli finansowej stanowią podsumowanie wszystkich aspektów polityki finansowej. Celów takich może być wiele i w zasadzie nie muszą one być osiągane od razu – organizacja może wybrać jeden (lub więcej) cel i skupić się tylko na jego realizacji. Próba wdrożenia kontroli, która może osiągnąć wszystkie cele, będzie czasochłonna i kosztowna, a rozproszenie działań nie pomoże osiągnąć pożądanych rezultatów.

Analizując **funkcje strategicznej kontroli finansowej**, wymienia się:

- dążenie do maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa;
- dążenie do zachowania płynności finansowej;
- dążenie do uzyskania stabilności finansowej;
- poprawa wyników finansowych w dłuższym okresie;
- wybranie najlepszej strategii finansowej;
- kontrolowanie finansów przedsiębiorstwa.

Funkcje operacyjnego controllingu finansowego:

- osiąganie zadowalających wyników finansowych w krótkich okresach;
- stworzenie optymalnej struktury organizacyjnej;
- dążenie do optymalizacji kosztów;
- dążenie do pełnej kontroli nad przepływami pieniężnymi;
- prowadzenie właściwej polityki inwestycyjnej.

Wdrożenie kontroli finansowych pozwala na wprowadzenie narzędzi zapewniających realizację zaplanowanych wyników finansowych firmy.

Dlatego dąży się do optymalizacji kosztów i planowania spodziewanych wpływów, a także wypływów, aby w pełni kontrolować przepływy pieniężne. Możliwości finansowe firmy pozwalają na tworzenie planów inwestycyjnych.

Operacyjna kontrola finansowa pozwala na stworzenie najlepszej struktury organizacyjnej:

- ułatwiając tym samym korzystanie ze wszystkich niezbędnych narzędzi kontroli finansowej;
- budując przepływy informacji;
- umożliwiając alokację działań i obowiązków pomiędzy odpowiednimi działami.

Planowanie jest niewątpliwie podstawą kontroli finansowej. System gospodarczy przedsiębiorstwa zorientowanego rynkowo musi nieustannie dostosowywać się do zmieniających się warunków na rynku kupna i sprzedaży, dlatego musi patrzeć w przyszłość, aby zapewnić organizacji przetrwanie w przyszłych warunkach. Planowanie to nic innego jak określenie założonych i możliwych do osiągnięcia celów. W trakcie tego procesu określa się cele, które chce się osiągnąć, oraz sposoby na ich realizację.

Warto podkreślić, że jest to pojęcie odmienne od **predykcji**, czyli przewidywania przyszłego stanu i określania jego ilości. Prognozy mogą być podstawą planowania, ponieważ dostarczają wielu informacji.

Plany można podzielić na **dwa podstawowe typy** – na plany:

1. strategiczne;
2. operacyjne.

W **planowaniu strategicznym** będzie się planować pracę, która dotyczy struktury pasywnej strony bilansu, w tym relacji pomiędzy kapitałem a długiem. Co ważne, biznesplan opisuje, jak należy to zrobić, czyli określa sposoby wykonania zadania (budżet).

Kontrola jest drugim najważniejszym obszarem zadań, zaraz po planowaniu. Dzieje się tak, ponieważ system planowania przynosi zysk tylko wtedy, gdy rzeczywiste zdarzenie jest mierzone przez pomiar stanu oczekiwanego. Należy przeanalizować możliwe przyczyny odstępstw i podjąć środki zaradcze. W ten sposób kontrola stwarza warunki do osiągnięcia zgodności z przyjętymi założeniami i jest integralną częścią systemu kontroli operacyjnej przedsiębiorstwa.

Porównanie planu strategicznego i operacyjnego

Kryterium	Plan strategiczny	Plan operacyjny
Zakres planu	Podstawowe aspekty rozwoju	Pojedyncze zdarzenia lub działania
Złożoność planu	Duża liczba zmiennych	Mała liczba zmiennych
Cel planowania	Realizacja misji przedsiębiorstwa	Osiągniecie złożonych celów i wykonanie zadania
Charakter czynności planistycznych	Twórczy	Bilansujący i odtwórczy

Agregacja informacji	Duża	Mała
Horyzont planowania	Długi	Krótki

Kontrola strategiczna to systematyczna weryfikacja terminowości i realizacji planu strategicznego, dlatego może być używana jako system wczesnego ostrzegania.

Kontrola operacyjna przybiera zwykle formę kontroli budżetowej, która obejmuje regularne porównywanie krótkoterminowych wyników i planowanych (budżetowych) wartości.

Różnice pomiędzy rodzajami kontroli

Kryterium	Kontrola strategiczna	Kontrola operacyjna
Odniesienie do planowania	Planowanie strategiczne	Planowanie operacyjne
Orientacja czasowa	*Ex ante*	*Ex post*
Punkt ciężkości	Kontrola prognoz	Kontrola rezultatów
Rodzaj kontroli	Porównanie „powinno być a będzie”	Porównanie „powinno być a jest”
Częstotliwość kontroli	Kontrola *ad hoc*	Kontrola okresowa
Działanie na odchyleniach	Unikanie odchyleń	Usuwanie odchyleń
Oddziaływanie na planowanie	Weryfikacja i zmiana planu	Uzupełnienie planu (budżetu)

Rozwiązania organizacyjne dla działań w ramach funkcji kontroli finansowej w danej organizacji mogą różnić się w zależności od zakresu zadań wykonywanych przez organizację i zachodzących w niej procesów zarządczych.

Zależy to od **czynników**, takich jak:

- wielkość przedsiębiorstwa;
- struktura organizacyjna;
- charakter działalności;
- zarządzanie finansami;
- struktura kapitałowa i inwestycyjna;
- potrzeba innowacji wynikająca z charakteru podstawowej działalności.

Instrumenty funkcjonalne controllingu finansowego

Podstawą teoretyczną kontroli jest **mikroekonomiczna teoria równowagi działania organizacji**, która proponuje krótkoterminowy model alokacji zasobów w relacji pomiędzy kosztami ekonomicznymi a produktami krańcowymi.

Największy obszar teorii procesu decyzyjnego można znaleźć w rachunkowości zarządczej, więc kontrola z tego zakresu czerpie największą wiedzę praktyczną. Jednak rachunkowość finansowa również zapewnia niezbędną wiedzę do celów kontrolnych.

Mając podstawową wiedzę na temat przychodów i kosztów, można stworzyć analityczne rozszerzenie przychodów (a zwłaszcza kosztów) i przekształcić

je w odpowiednie kategorie kosztów stałych oraz kosztów zmiennych. Podstawowy system informacji kontrolnej można rozszerzyć o odpowiednie dane z rachunkowości finansowej, dzięki czemu możliwa będzie ocena nie tylko rentowności, ale także płynności finansowej.

Dzięki konsolidacji wybranych zagadnień rachunkowości zarządczej w całość, przy jednoczesnym wykorzystaniu informacji dostarczanych przez zarząd i rachunkowość finansową, kontrola daje wymierny wyraz współczesnego procesu wewnętrznej alokacji zasobów w danej organizacji. Z tego powodu kontrola stała się niezwykle ważnym narzędziem ułatwiającym menedżerom podejmowanie decyzji. Podstawą korzystania z tego narzędzia jest zrozumienie teorii stojącej za tym rozwiązaniem.

Analiza funkcjonalna metod stosowanych w organizacji i praktyce kontroli finansowej wskazuje na **narzędzia**, takie jak:

- rachunki kosztów i wyników;
- centra odpowiedzialności decyzyjnej;
- strategiczne karty wyników z analizą wskaźnikową.

Są to podstawowe narzędzia:

- oceny i stymulowania przychodów oraz kosztów;
- kontrolowania wyników finansowych organizacji;
- planowania finansowego (czyli efektywnego zarządzania finansami).

Kontrola kosztów musi być właściwie zidentyfikowana, usystematyzowana i podsumowana w każdej ze swoich części. Z tego powodu wszelkie kontrole należy odpowiednio pogrupować jako kompleksową metodę, a więc metodę zgodną z lokalizacją, funkcją i rodzajem działalności, a następnie stosować ją pod określone produkty i usługi.

Grupowanie kosztów zależy od:

- zastosowanej technologii;
- organizacji;
- rodzaju produkcji;
- innych czynników, które wynikają z konkretnych działań operacyjnych danej organizacji.

Grupowanie pozwala na zestawienie czynników w układzie niezbędnym do oceny inwentaryzacji i pomiaru wyników finansowych, zapewniając jednocześnie niezbędne warunki wstępne możliwe do wykorzystania w procesach planowania, kontroli i podejmowania decyzji.

Informacji o kosztach ponoszonych w trakcie funkcjonowania firmy dostarcza stosowany w firmie **system rachunku kosztów**. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele możliwych systemów, a ich rozwój zależy w dużej mierze od rozwoju potrzeb informacyjnych, głównie w obszarach sprawozdawczości finansowej i zarządzania przedsiębiorstwem.

W sprawozdaniu finansowym, ze względu na wymogi Ustawy o rachunkowości, zastosowano **system rachunkowości pełnopłatnej**. Jednak jednym z najpopularniejszych systemów księgowania kosztów, które dostarczają informacji o kosztach do celów zarządczych, jest **rachunek kosztów zmiennych**. Standardem wyróżniającym te dwa systemy jest rodzaj i zakres rozliczenia kosztów produktu.

Podział kosztów na rachunku kosztów zmiennych jest zwykle oparty na kryteriach odpowiadających na zmiany w rodzaju wykonywanej działalności (najczęściej w produkcji). W ten sposób można wyróżnić kilka następujących po sobie rodzajów kosztów. Te budżetowane koszty stają się podstawą kontroli kosztów operacyjnych w systemie księgowania kosztów zmiennych. W praktyce kontrolowanie i zarządzanie wynikami finansowymi oznacza efektywną kontrolę przychodów i kosztów organizacji, dlatego rachunek kosztów kontroli musi być systematyczny i zestawiony w każdej ze swoich części.

Zastosowanie koncepcji kontroli w organizacji powoduje konieczność uelastycznienia używanego stylu zarządzania poprzez wprowadzenie daleko idącej władzy i decentralizacji. Oznacza to, że komitet zarządzający nie będzie bezpośrednio podejmował decyzji w sprawach podlegających ich kompetencji.

Proces decentralizacji przynosi wiele korzyści, w tym równie możliwość wydzielenia ośrodków odpowiedzialności.

Kontrola wymaga **podziału jednostek gospodarczych** na:

- wewnętrzne jednostki księgowe;
- centra zysku lub centra odpowiedzialności za wyniki.

Celem takiego postępowania jest odzwierciedlenie efektywności wewnętrznej alokacji zasobów gospodarczych. Kryteria wyodrębnienia wewnętrznych jednostek obrachunkowych (np. według grup produktów, grup klientów) muszą uwzględniać procesy kształtowania się nowych struktur, które określają aktualną opłacalność organizacji.

Pierwszoplanowym zagadnieniem jest w tym względzie zachowanie związku przyczynowo-skutkowego (nakład a wynik) w obszarze każdej wyodrębnionej wewnętrznej jednostki (także wtedy, gdy jednostka stanowi centrum kosztów). Jest to podstawowy ekonomiczny imperatyw wszystkich procesów lokacyjnych organizacji. Jego nieprzestrzeganie zniekształca ekonomiczną treść wewnętrznych procesów gospodarowania, czyniąc narzędzie controllingu nieprzydatnym.

Aby zapewnić dużą efektywność funkcjonalną w **centrum odpowiedzialności**, powinno ono przejawiać w związku przyczynowo-skutkowym wszelkie zalety delegowania uprawnień na niższe szczeble zarządzania, takie jak:

- odciążenie zarządu od spraw organizacyjnych;
- stanowienie jednoznacznej podstawy do oceny wyników pracy kierowników, na które mają oni bezpośredni wpływ.

Nie bez znaczenia są również aspekty mające wpływ na funkcjonalność samego centrum, takie jak:

- satysfakcja kierowników centrów z zysków, która wynika z przełożenia podjętych przez nich decyzji na wyniki finansowe;
- lepsze motywowanie poprzez zwiększanie samodzielności w zarządzaniu.

Prawidłowy podział na centra odpowiedzialności wymaga dokładnego rozważenia realiów, w jakich działa organizacja:

1. należy zwrócić uwagę na oczekiwania rynkowe oraz przeanalizować potrzeby obecnych oraz potencjalnych klientów, które mogą być zaspokojone przez określone produkty przedsiębiorstwa; na tej podstawie można próbować określić, ile i jakie centra odpowiedzialności należy tworzyć;

2. należy przyjrzeć się wnętrzu organizacji, a dokładniej – należy zbadać możliwości wyodrębnienia i podziału majątku pomiędzy przyszłe centra odpowiedzialności; racjonalny, sensowny podział majątku, przy uwzględnieniu odmiennych kompetencji przyszłych centrów i wykonywanych w nich procesów, może stać się podstawą ich specjalizacji.

Implementacja rozwiązań controllingu w organizacji oraz ich wzajemne powiązanie celem stworzenia spójnego systemu zarządzania

jest procesem niezwykle żmudnym i wymagającym poważnego nakładu sił oraz środków.

Podjęcie realizacji tych prac implementacyjnych powinno wiązać się ze spełnieniem wymagań w zakresie:

- przekształceń organizacyjno-strukturalnych;
- wdrożenia adekwatnego stylu zarządzania;
- przyjęcia nowych rozwiązań w obszarze rachunku kosztów i wydajności.

Dotyczy to szczegółowo:

- przekształcenia systemu planistyczno-kontrolnego;
- budowy wewnętrznego systemu informacyjno-sprawozdawczego;
- przebudowy systemu motywacyjnego;
- modyfikacji:
    - zachowań;
    - systemów wartości;
    - świadomości pracowników.

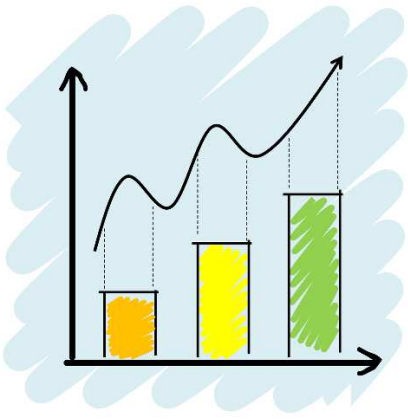
Całość tych procesów wiąże się ze zmianą kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Metody oceny inwestycji jako narzędzia controllingu finansowego

Zdarza się, że w literaturze przedmiotu dochodzi do wyodrębnienia z controllingu finansowego **analizy oceny inwestycji**, która zostaje ujmowana jako **controlling inwestycyjny**. Ten ostatni oferuje instrumenty wspierające podjęcie decyzji inwestycyjnych oraz kontrolujące ich wykonanie.

W zakresie controllingu inwestycyjnego mamy do czynienia z oceną i wyborem projektów inwestycyjnych oraz opracowaniem możliwych scenariuszy ich realizacji.

Tym samym controlling obejmuje całościowy proces inwestycyjny: od samego planowania i konstruowania, aż po zakończenie inwestycji i rozliczenie finansowe całego przedsięwzięcia.



Próg rentowności

Próg rentowności, dźwignia operacyjna, wartość bieżąca netto, a także wewnętrzna stopa zwrotu mogą służyć do oceny projektów inwestycyjnych. Dzięki dokładnej ocenie projektu można szybko podjąć odpowiednie decyzje finansowe.

Nie należy jednak ograniczać się do jednej z istniejących metod. Im większa liczba testowanych modeli, tym mniejsze ryzyko podjęcia błędnych decyzji finansowych.

Nieodzownym elementem oceny inwestycji projektowej jest określenie waluty lub wartości ilościowej, aby dany projekt był opłacalny, czyli przynosił zysk. Nie każdy projekt przyniesie zysk w pierwszym roku po uruchomieniu. W większości przypadków koszt rozpoczęcia inwestycji przewyższa przychody w pierwszych latach działalności inwestycyjnej, dlatego też w początkowej fazie inwestycji uzyskany dochód pokrywa początkowe wydatki. Tylko realizując określoną wartość sprzedaży towarów i usług, można uzyskać zyski z inwestycji.

Próg rentowności (BEP) jest narzędziem służącym do określenia wartości sprzedaży towarów lub usług, w których firma nie osiągnie zysku, ale także nie straci. Próg rentowności obejmuje działania mające na celu zrównanie przychodów ze sprzedaży z poniesionymi kosztami, co czyni go bardzo ważnym narzędziem operacyjnym i narzędziem kontroli strategicznej.

Ilościowy próg rentowności reprezentuje produkcję równą ilościowej wielkości sprzedaży. Określa liczbę produktów, które muszą zostać sprzedane, aby w pełni pokryć koszty stałe i koszty zmienne.

Ilościowy próg rentowności wyznacza się według wzoru:

$$N = \frac{K_s}{C - K_{jz}}$$

Gdzie:

- K_s – koszty stałe całkowite;
- k_{jz} – koszt jednostkowy zmienny;
- C – cena jednostkowa sprzedaży.

Próg rentowności można również określić **w postaci wartościowej**. W takim przypadku należy wartość ilościową progu rentowności N pomnożyć przez jednostkową cenę sprzedaży.

Wartościowy próg rentowności określony jest wzorami:

$$S_0 = \frac{K_s}{C - k_{jz}} \cdot C$$

$$S_0 = N \cdot C$$

Gdzie:

- N – ilościowy próg rentowności;
- C – cena jednostkowa sprzedaży.

Korzystając z progu rentowności, można określić wielkość sprzedaży, która może zagwarantować określony zysk (Z). Podana formuła służy do **ilościowego określenia wielkości sprzedaży**, która przyniesie zysk Z:

$$X = \frac{K_s + Z}{C - k_{jz}}$$

Z podanej formuły wynika, że poprawa bilansu płatniczego uzależniona jest od wzrostu kosztów stałych, co tłumaczyć można dużą wrażliwością firmy na zmiany sprzedaży. Aby jednak zwiększyć zyski, należy obniżyć próg rentowności. **Wzrost różnicy pomiędzy cenami sprzedaży a kosztami zmiennymi spowoduje zmniejszenie bilansu płatniczego**.

Należy jednak zwrócić uwagę na pewne umocnienia podczas korzystania z progów rentowności w kontroli. Dotyczy to następujących założeń:

- koszt należy traktować jako funkcję wielkości produkcji i sprzedaży;
- całkowity koszt zmienny zmienia się proporcjonalnie do wielkości produkcji;
- koszt jednostkowy zmienny jest stały;
- wartość kosztów stałych nie zależy od wielkości produkcji;

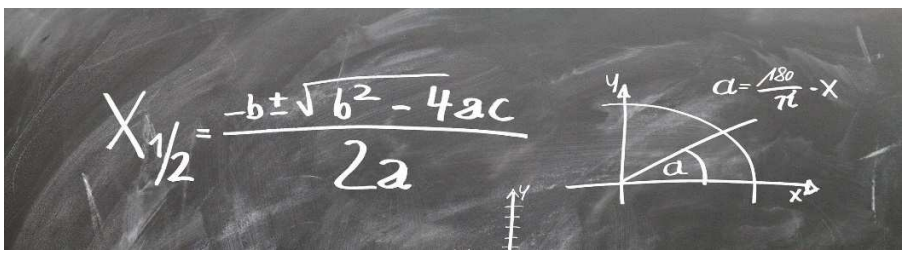
- poziom stałych i zmiennych kosztów jednostkowych utrzymuje się na tym samym poziomie;
- poziom sprzedaży pozostaje stabilny w całym rozpatrywanym okresie, niezależnie od produkcji i sprzedaży.

Wskaźnikiem wspierającym analizę progu rentowności jest **wskaźnik bezpieczeństwa**, który określa wrażliwość firmy na spadający popyt. Współczynnik bezpieczeństwa określa odległość pomiędzy wartością zapotrzebowania (P) a wymaganym punktem progu rentowności (BEP).

Wskaźnik bezpieczeństwa określa wzór:

$$W_b = \frac{P - BEP}{P}$$

Im wyższa wartość współczynnika bezpieczeństwa, tym bardziej firma staje się wytrzymała na duży spadek popytu (bez powodowania strat). Przykładowo, jeśli wskaźnik bezpieczeństwa oscyluje na poziomie 0,3 (Wb = 0,3), to dla przedsiębiorstwa oznacza, iż 30% redukcja popytu nie spowoduje strat. Jeśli popyt spadnie o 30%, to zysk jest zerowy.



Wartość zaktualizowana netto (NPV)

Inną metodą wyceny inwestycji jest **wartość bieżąca netto** (*Net Present Value*). Jest to dynamiczna metoda oceny projektów inwestycyjnych, która używa stopy dyskontowej.

Stosując tę metodę do oceny projektów inwestycyjnych, należy wziąć pod uwagę przepływy pieniężne, czyli przychody i wydatki związane z daną inwestycją. Wartość bieżąca netto (NPV) mierzy różnicę pomiędzy całkowitym zdyskontowanym dochodem a całkowitym zdyskontowanym kosztem.

Wartość bieżącą netto oblicza się według wzoru:

$$NPV = -1_0 + \frac{CF_1}{1+r} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \cdots + \frac{CF_n}{(1+r)^n}$$

Gdzie:

- CF_n – wielkość wolnej gotówki w okresie „n” (przepływ pieniężny okresu „n”);
- r – stopa dyskontowa, stała w badanym okresie (wymagana stopa zwrotu równa kosztowi kapitału dla konkretnego przedsięwzięcia);
- -1_0 – początkowe wydatki inwestycyjne (przepływ pieniężny okresu zerowego);

- n – okres eksploatacji inwestycji.

NPV może przyjąć następujące wartości:

- NPV > 0, gdy stopa zwrotu jest wyższa niż koszt kapitału;
- NPV = 0, gdy stopa zwrotu jest równa kosztom kapitału;
- NPV< 0, gdy stopa jest niższa niż koszt kapitału.

Gdy stopy procentowe rosną, to NPV spada. Gdy NPV jest dodatnia, to projekt jest korzystny dla przedsiębiorstwa. Wówczas uzyskuje się nadwyżkę wpływów przekraczającą wydatki. Jeśli wartość NPV jest ujemna, to projekt powinien zostać odrzucony, ponieważ inwestycja jest nieopłacalna.

Wewnętrzna stopa zwrotu (IRR)

Bardzo często stosowaną metodą dyskontową przy wycenie inwestycji jest **wewnętrzna stopa zwrotu (IRR)**. Jest to wartość stopy procentowej, gdy NPV = 0, czyli wartość przepływu wydatków pieniężnych jest równa wartości przepływu pieniężnego. Gdy wewnętrzna stopa zwrotu jest wyższa niż próg, badany projekt jest opłacalny. Punktem zwrotnym jest najniższa akceptowalna stopa procentowa. Im większa wartość stopy zwrotu, tym większy jest zwrot z inwestycji. Wewnętrzną stopę zwrotu wyraża wzór:

$$IRR = i_1 + \frac{PV \cdot (i_2 - i_1)}{PV + NV}$$

Gdzie:

- i_1 – poziom stopy procentowej, przy której NPV > 0;
- i_2 – poziom stopy procentowej, przy której NPV < 0;
- PV – poziom NPV;
- NV – poziom NPV.

Dźwignia operacyjna

Dźwignia operacyjna DOL (*Degree of Operating Leverage*) pokazuje, w jaki sposób wzrost sprzedaży wpłynie na zmianę zysku. Do obliczenia dźwigni operacyjnej wykorzystuje się zysk wyliczony przed spłatą odsetek oraz przed opodatkowaniem (EBIT).

Wzór dźwigni operacyjnej:

$$DOL = \frac{P_s - K_z}{EBIT}$$

Gdzie:

- P_s – przychody ze sprzedaży;
- K_z – poziom kosztów zmiennych;
- EBIT – zysk przed spłatą odsetek i opodatkowaniem (zysk brutto).

Ważne jest, że zmiany zysku operacyjnego nie są proporcjonalne do zmian sprzedaży, co wynika bezpośrednio ze struktury kosztów w danym przedsiębiorstwie.

Koszt stały pozostaje taki sam, niezależnie od wydajności w badanym sektorze. Należy jednak pamiętać, że koszty zmienne dzielą się na liczbę wytworzonych jednostek produkcyjnych.

Podsumowanie

- **Zapoznaj się z treścią lekcji.** Gdy opanujesz już cały materiał zawarty w dziale, **przystąp do testu cząstkowego**.

Literatura uzupełniająca:

1. Ampuła D., *Controlling w jednostce organizacyjnej*, Zielonka, 2015.
2. Borowiec A., Koliński A., *Wykorzystanie analizy wskaźnikowej jako narzędzia kontrolingu finansowego w małych i średnich przedsiębiorstwach biorących udział w zamówieniach publicznych*, Poznań, 2009.
3. Buk H., *Nowoczesne zarządzanie finansami. Planowanie i kontrola*, Warszawa, 2006.

4. Koliński A., *Analiza i ocena inwestycji efektywnym narzędziem controllingu finansowego*, Poznań, 2010.
5. Lew G., *Controlling przedsiębiorstw handlowych*, Warszawa, 2004.
6. Skowronek-Mielczarek A. i Leszczyński Z., *Controlling. Analiza i monitoring w zarządzaniu*, Warszawa, 2007.
7. Vollmuth H.J., *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Warszawa, 2003.

Identyfikacja, klasyfikacja i narzędzia



Spis treści

Proces

Identyfikacja i klasyfikacja procesów – studium przypadku

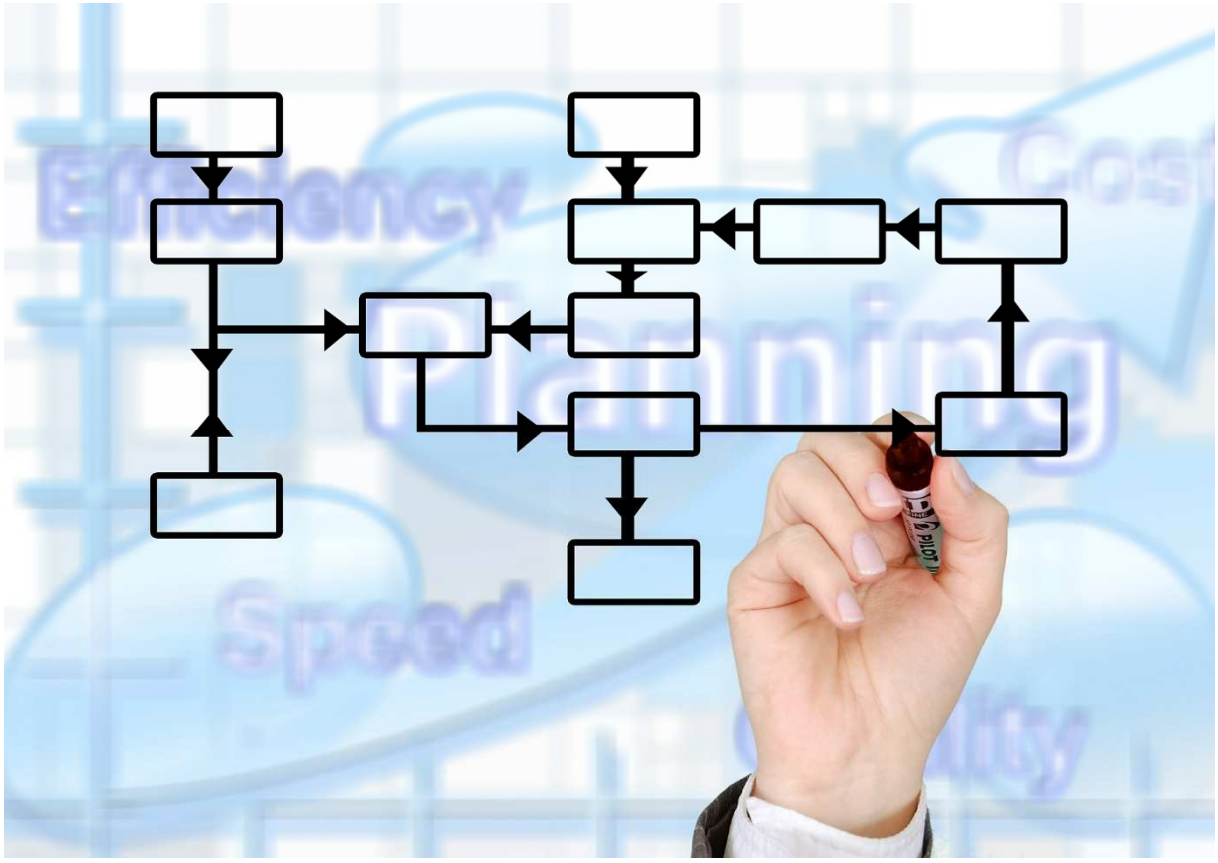
Narzędzia w modelu zarządzania procesowego

Proces

Literatura przedmiotu nie ustaliła jednoznacznej definicji pojęcia proces. Często jest on nawet zamiennie stosowany z takim terminami jak zadanie, czynność czy procedura. T.H. Davenporta uważa, że proces oznacza ustrukturyzowane i mierzalne działania ukierunkowane na wyrobienie określonego produktu. Natomiast R. Managenelli oraz M. Klein twierdzą, że proces jest łańcuchem powiązanych ze sobą czynności, które prowadzą do przeobrażenia wszystkich nakładów w produkt pracy. R. Müller i P. Rupper definiują proces jako sekwencję działań podejmowanych w celu wytworzenia wartości odpowiadających oczekiwaniom klientów.

Kolejnej próby definicji tego pojęcia podejmują się C. Armisted i P. Rowland, według których proces jest ciągiem czynności realizowanych z zamiarem osiągnięcia określonego wyniku końcowego. M. Hammer natomiast uważa, że proces to powiązana grupa zadań, których całkowity rezultat jest wartością dla klienta.

Zdaniem P. Grajewskiego proces to zbiór uporządkowanych czynności, powiązanych ze sobą zależnościami przyczynowo-skutkowymi w takim znaczeniu, że efekty działań poprzedzających prowadzą do działań po nich następujących. Każdą operację bądź grupę czynności można przedstawić jako proces, wskutek którego z danej wartości początkowej, a więc nakładu, otrzymuje się rezultat, czyli nakład przeobrażony i wzbogacony o wartość dodaną, która jest produktem procesu.



W sposób interesujący ujmuje proces M. Chomuszko. Autorka uważa, że procesy mające miejsce w organizacji obejmują operacje gospodarcze, a więc procesy wpływające na zmianę majątku przedsiębiorstwa i podlegające ewidencji księgowej. Zestawiając procesy z operacjami gospodarczymi, można łatwiej pobierać informacje służące zarówno do oceny sytuacji finansowej podmiotu, jak również do oceny samego procesu.

Pojęcie proces zostało też zawarte w normach technologicznych PN-ISO definiujących go jako zbiór powiązanych ze sobą zasobów i działań przekształcających stan wejściowy w wyjściowy. Na ogół jednak literatura przedmiotu termin „proces" rozumie jako zbiór czynności, które na wejściu

wymagają wkładu, z kolei na wyjściu dają efekt posiadający pewną wartość dla klienta.

Identyfikacja procesów

Jedną z pierwszych faz wprowadzania orientacji procesowej w organizacji jest rozpoznanie procesów mających w niej miejsce, przez które rozumiane jest ujęcie sekwencji działań wykonywanych w firmie i odpowiednia ich kwalifikacja.

Identyfikację przeprowadza się w celu:

- ustalenia jakie procesy są realizowane w organizacji,
- przedstawienia procedur przeprowadzanych w zakresie poszczególnych procesów,
- opisania przebiegu wyselekcjonowanych procesów,
- zdefiniowania powiązań między procesami,
- wyznaczenia obszarów biorących udział w realizacji procesów oraz ich wykonawców,
- sklasyfikowania procesów w oparciu o przyjęte kryterium podziału,
- określenia produktów czynności oraz ich odbiorców,
- ustanowienia harmonogramu przebiegu procesu,
- zrealizowania poprawnej parametryzacji scharakteryzowanych procesów.

P. Grajewski uważa, że identyfikacja procesów sama w sobie jest już procesem. G. Cokins natomiast twierdzi, że może ona zaprowadzić spodziewane zmiany wyłącznie, gdy zostanie przeprowadzona w sposób zaplanowany i będzie konsekwentnie realizowana. J.A. Miller jest zdania, że identyfikacja procesów jest innowacyjną i kreatywną pracą zespołową, którą powinien prowadzić specjalnie do tego powołany zespół interdyscyplinarny. Efektem pracy takiego zespołu powinien być swoisty katalog procesów zawierający informacje o rozpoznanych procesach oraz ich metryki.

Zawarte w katalogu metryki powinny:

- charakteryzować poszczególne działania wyszczególnionych procesów,
- definiować wykonawców działań,
- definiować czynniki wejścia zmierzające do poszczególnych działań,
- wyznaczać produkty działań,
- wskazywać odbiorców produktów,
- określać normatywny czas wykonania poszczególnych działań,
- ustalać ilość i kategorie rozpoznanych procesów i działań,
- prezentować związki występujące między nimi.

W konsekwencji organizacja znajduje się w posiadaniu udokumentowanego opisu procesów i działań, jakie w niej zachodzą. Dostępny w postaci katalogu stanowi punkt wyjścia do tworzenia kolejnych elementów systemu informacyjnego organizacji.

Klasyfikacja procesów

Podstawowy element identyfikacji procesów to określenie reguł wyodrębniania kryteriów typów procesów i stworzenie z nich odpowiednich zbiorów. W piśmiennictwie istnieje szereg różnorodnych kryteriów podziału oraz klasyfikacji procesów. M. Porter zauważa, że można wyodrębnić dwa główne typy procesów: podstawowe oraz pomocnicze.

Procesami **podstawowymi** są:

- logistyka „na wejściu" obejmująca działania dotyczące przygotowania produkcji,
- wytwarzanie produktu,
- logistyka „na wyjściu" obejmująca działania dotyczące sprzedaży,
- marketing,
- usługi posprzedażowe.

Z drugiej strony do kategorii **pomocniczych** zalicza procesy dotyczące:

- zarządzania całą organizacją,
- zarządzania zasobami ludzkimi,
- zaopatrzenia,
- rozwoju, którego celem jest udoskonalanie produktów i procesów.

R.S. Kaplan i R. Cooper wyróżniają następujące procesy:

- i**nnowacyjne** – związane ze zdefiniowaniem rynku docelowego i stworzeniem oferty produktu (usługi),
- **operacyjne** – związane z wytwarzaniem produktu (usługi) i dostarczaniem go do klienta,
- **obsługi posprzedażowej** – związane z obsługą klienta po tym jak otrzyma produkt.

Procesy te podzielili dodatkowo na:

- **konieczne** – ich wykonanie jest niezbędne, aby dostarczyć wartość i nie można ich obecnie ulepszyć, uprościć, zredukować czy usunąć,
- **istotne** – dostarczają wartość, jednak można je uprościć i usprawnić,
- **nieistotne** – powinno się je usunąć.

Inna klasyfikacja odnosi się do koncepcji łańcucha wartości. W oparciu o nią wyróżnia się następujące procesy:

- **pierwotne, główne** – tworzące wartość w sposób bezpośredni, których cechą charakterystyczną jest bezpośredni związek z klientem,
- **pomocnicze, drugorzędne** – tworzące wartość w sposób pośredni, których cechą charakterystyczną jest pośredni związek z klientem,
- **pomocnicze, trzeciorzędne** – względnie związane z tworzeniem wartości, których cechą charakterystyczną są warunkowe związki z klientem,
- **nietworzące wartości** (przejawy marnotrawstwa), których cechą charakterystyczną jest brak związku z klientem.

W piśmiennictwie występują ponadto odrębne klasyfikacje procesów powstałe na podstawie innych kryteriów. Zalicza się do nich m.in. klasyfikacja J.G. Millera i T.E. Vollmana, którzy zaproponowali podział procesów zgodnie z kryterium zadaniowym. Wyróżnili oni zatem procesy:

- **logistyczne** – dotyczące sterowania strumieniami materialnymi od chwili nabycia materiałów do czasu wysyłki sprzedanych produktów,
- **regulacyjne** – gwarantujące dopasowanie środków produkcji oraz siły roboczej do popytu na produkty,
- **kontrolne** – związane z jakością produktów, przebiegiem procesów produkcyjnych i realizacją zamówień,
- **informacyjne** – dotyczące bieżącej aktualizacji danych znajdujących się w systemie informacyjnym organizacji.

W tym kontekście można także wskazać klasyfikację P. Grajewskiego, który wydzielił procesy:

- **inteligentne** – posiadające wpasowany w strukturę system stosowania własnej wiedzy w celu optymalizacji przepływu poszczególnych operacji z punktu widzenia prognozowanych wyników,
- **nieinteligentne** – osiągające wyniki wyjściowe, ale bez własnego wkładu organizacyjnego.

Zdaniem P. Grajewskiego najbardziej powszechną klasyfikacją w organizacjach jest podział na procesy **podstawowe**, **pomocnicze** oraz **zarządcze**.

Klasyfikacja procesów	
Proces	**Charakterystyka**
Podstawowe	• w sposób bezpośredni tworzą wartość dodaną, • obejmują aktywność marketingową, sprzedażową, projektowanie nowych produktów i dystrybucję, • są najłatwiej dostrzegane przez klienta i poprzez nie dokonuje on oceny jakości i sprawności działania całej organizacji,
Pomocnicze	• w sposób pośredni tworzą wartość dodaną, • obejmują działania związane z magazynowaniem, kontrolą jakości konserwacji oraz utrzymania ruchu, rekrutacją i oceną kadr, obsługą finansowo-księgową, • są słabo dostrzegalne przez klienta, dlatego nieznacznie oddziałują na kształtowanie zewnętrznego wizerunku firmy,

Zarządcze	• w sposób strategiczny wpływają na powstawanie wartości dodanej, • działają regulacyjnie na procesy podstawowe oraz pomocnicze, • ich nadrzędnym zadaniem jest zdefiniowanie misji, strategii i reguł działania całego przedsiębiorstwa, wliczając w to monitorowanie efektywności procesów.

Klasyfikacja APQC

Najbardziej obszerną klasyfikację procesów zawarła w Modelu Klasyfikacji Procesów (*Process Classification Framework* – PCF) organizacja APQC (*American Productivity Quality Center*). Przedstawia w nim 12 kategorii procesów podzielonych na dwie grupy:

- **procesy operacyjne** – traktowane przez daną organizację jako kluczowe,
- **procesy wspomagające** – będące wsparciem dla procesów operacyjnych.

W pierwszej grupie znajduje się 5 kategorii charakteryzujących działalność organizacji determinujących zakres funkcjonowania przedsiębiorstwa, z kolei do procesów wspomagających włączono 7 kategorii, które przenikają

wszystkie procesy podstawowe i tym samym stanowią podstawę do wydania ich na zewnątrz (outsourcing).

Klasyfikacja procesów zgodnie z modelem APQC	
Proces	Opis
Operacyjny	1.0 Stworzenie wizji i strategii. 2.0 Rozwój oraz zarządzanie produktem i usługą. 3.0 Marketing oraz sprzedaż produktu i usługi. 4.0 Zaopatrzenie, realizacja i dostarczenie produktu i usługi. 5.0 Zarządzanie obsługą klienta.
Wspomagający	6.0 Organizacja i zarządzanie kadrami. 7.0 Zarządzanie IT. 8.0 Zarządzanie kapitałem finansowym. 9.0 Kupowanie, budowa i zarządzanie mieniem. 10.0 Zarządzanie ochroną środowiska i BPH.

	11.0 Zarządzanie relacjami na zewnątrz. 12.0 Zarządzanie wiedzą, udoskonaleniem i zmianą.

Model APQC nie jest jedynie prezentacją katalogu 12 kategorii procesów. Służy on także do przedstawienia następującej zależności:

kategoria procesów – grupa procesów – procesy – czynności (działania).

Przykładowa hierarchiczna struktura modelu APQC				
Kategoria	Grupa	Proces	Działanie	Opis
1.0	Stworzenie wizji i strategii			
	1.1	Określenie koncepcji biznesu i długoterminowej wizji		
		1.1.1	Ocena zewnętrznego otoczenia	
			1.1.1.1	Analiza i ewaluacja konkurencji
			1.1.1.2	Rozpoznanie trendów ekonomicznych
			1.1.1.3	Rozpoznanie problemów natury politycznej i prawnej
			1.1.1.4	Ewaluacja bieżącej technologii innowacyjnej
			1.1.1.5	Analiza danych demograficznych
			1.1.1.6	Rozpoznanie zmian społecznych i kulturowych

			1.1.1.7	Rozpoznanie problemów natury ekologicznej
		1.1.2	Analiza rynku celem rozpoznania potrzeb oraz oczekiwań klientów	
		1.1.3	Dokonanie analiz wewnętrznych	
		1.1.4	Określenie wizji strategicznej	
	1.2	Przygotowanie strategii biznesowej		
	1.3	Zarządzanie inicjatywami strategicznymi		

W klasyfikacji APQC ze wszystkich 12 kategorii wydzielono 62 grupy procesów, zawierające 265 procesów, które z kolei obejmują 797 działań. Zaproponowane przez APQC rozwiązanie nie powinno być traktowane jako środek gotowy do wdrożenia w każdym przedsiębiorstwie. Zamiarem jego autorów było stworzenie modelu ogólnego, który stanowić ma inspirację do stworzenia własnej klasyfikacji procesów dopasowanej do charakterystyki i potrzeb konkretnej organizacji.

Identyfikacja i klasyfikacja procesów – studium przypadku

Zarząd Morskiego Portu Gdańsk SA powołał do życia Skarb Państwa i Gmina Gdańsk na mocy aktu notarialnego 29 grudnia 1997 roku (repertorium Akt 5034/1997). Przedsiębiorstwo zostało zawiązane w oparciu o Ustawę o portach i przystaniach morskich z dnia 20 grudnia 1996 roku. Organizacja powstała jako przedsiębiorstwo użyteczności publicznej prowadzące

działalność stosownie do zapisów przytoczonej ustawy, jak i Kodeksu spółek handlowych.

Na podstawie treści przepisów art. 7 ust. 1 Ustawy o portach i przystaniach morskich[1], spółka zajmuje się:

- zarządzaniem nieruchomościami oraz infrastrukturą portową,
- prognozowaniem, programowaniem i planowaniem rozwoju portu,
- budową, rozbudową, adaptacją i utrzymywaniem infrastruktury portowej,
- nabywaniem nieruchomości w celu rozwoju portu,
- świadczeniem usług odnoszących się do korzystania z infrastruktury portowej,
- gwarantowaniem dostępu do portowych urządzeń odbierających odpady ze statków celem ich przekazania do odzysku albo unieszkodliwienia.

Gdańsk to port odgrywający podstawową rolę dla gospodarki narodowej. W wyniku mających miejsce w portach morskich procesów powstają zróżnicowane usługi, które mogą zostać sklasyfikowane na podstawie różnorakich wskaźników. Klasyfikacja usług, świadczonych nie tylko na rzecz ładunków, lecz także statków, wiąże się z fazami realizacji usług portowych.

[1] Stan prawny na 9.12.2021. Aktualne informacje znajdują się tutaj: https://lexlege.pl/ustawa-o-portach-i-przystaniach-morskich/art-7/

Na poszczególnych etapach realizacji tego procesu pojawiają się różne rodzaje usług. Usługi dotyczące planowania, organizacji i nadzoru, wykonywane na rzecz właścicieli ładunków oraz statków, nazywa się usługami dyspozycyjnymi. Pozostałe wykonywane w toku realizacji procesu nazywane są usługami techniczno-wykonawczymi. Usługi dyspozycyjne są pierwotne względem usług techniczno-wykonawczych w związku z tym, że poprzedzają je pod względem czasowym, jak również definiują parametry usługi w aspekcie ilościowym i jakościowym.

Etap planowania i organizacji określa i kształtuje stadium technicznej realizacji usług. W świadczeniu usług biorą udział spedytorzy, agenci i maklerzy okrętowi. Nie istnieje w tym przypadku konieczność wykorzystywania infrastruktury portowej – wykorzystuje się natomiast czynnik ludzki (są to tzw. usługi czynne). Usługi techniczno-wykonawcze realizuje się jako następstwo zlecenia (dyspozycji), które firmy spedycyjne, będące reprezentantami właściciela ładunku w porcie, jak i organizacje maklerskie, będące reprezentantami interesów armatora w porcie wydają przedsiębiorstwom wykonawczym (operatorom portowym).

Część świadczonych przez port usług nie wymaga aktywnego zaangażowania ludzi ani elementów suprastruktury portowej, gdyż oferuje je port będący obiektem infrastruktury transportowej. Są one świadczone z uwagi na sam fakt funkcjonowania portu i posiadania przezeń odpowiednich składników infrastruktury. Chodzi o możliwość bezpiecznego wejścia, wyjścia i postoju statku, a także ładunku w porcie, zagwarantowanie przepływu i kontynuacji transportu oraz stworzenie możliwości realizacji całościowej obsługi

transportowo-handlowej ładunków. Obejmują one różnego typu usprawnienia i udogodnienia i nazywa się je usługami biernymi.

Zgodnie z przepisami Ustawy o portach i przystaniach morskich[2] zastosowany model zarządzania portami oraz przystaniami przewiduje rozdział funkcji zarządzania gruntami oraz infrastrukturą portową, udostępnioną za opłatą użytkownikom, od funkcji realizacji komercyjnych usług portowych. Wynika z tego, że spółka w swym założeniu świadczy jedynie portowe usługi bierne.

Wymogi, jakie stawiają portom morskim współczesne rynki usług portowych, dotyczą realizacji działań zmierzających do dopasowania oferty usługowej do potrzeb poszczególnych segmentów korzystających z tych usług. Świadczenie zróżnicowanego pakietu usług to dla portów morskich szansa na uzyskanie dodatkowych korzyści z tytułu wartości dodanej, nabierającej obecnie dużego znaczenia w sektorze portów morskich.

Przemiany, jakie miały miejsce w rozwoju funkcjonalnym oraz przestrzennym portów morskich, jak również ich rosnąca rola łańcuchach dostaw, poszerzyły znaczenie tego punktu transportowego. Dziś port morski jest logistycznym i gospodarczym węzłem w strukturze globalnego transportu, o silnym morskim profilu, w którym skupiona jest funkcjonalnie i przestrzennie zdywersyfikowana działalność, w sposób bezpośredni bądź

[2]Stan prawny na 9.12.2021. Aktualne informacje znajdują się tutaj: https://lexlege.pl/ustawa-o-portach-i-przystaniach-morskich/

pośredni powiązana z łańcuchami logistycznymi, do których wciąż należą lądowo-morskie łańcuchy transportowe.

Aby dokonać identyfikacji i klasyfikacji procesów w gdańskim porcie morskim, posłużono się modelem APQC. Aczkolwiek na potrzeby spółki model ten należy odpowiednio dostosować. Z uwagi na specyfikę działalności lista kategorii procesów została rozszerzona do 16, a ponadto przygotowano katalog 95 grup procesów, podzielonych w kolejne fazie na procesy i działania.

Klasyfikacja procesów w spółce	
Proces	**Opis**
1.0 Rozwijanie wizji oraz strategii	• określenie wizji i strategii, • rozwijanie strategii biznesowej organizacji, • zarządzanie celami strategicznymi,
2.0 Pozyskiwanie i utrzymywanie klienta	• rozpoznanie potrzeb (badanie rynku), • organizowanie przetargów, • obsługiwanie umów, • pozyskiwanie wspólników i klientów, • biuro obsługi klienta,
3.0 Obsługiwanie statków	• optymalizacja taryf, • awizacja,

	• prowadzenie rejestru statków, • obsługiwanie ruchu statków, • obsługiwanie sprzedaży opłat portowych, • księgowanie opłat portowych, • kontrola obsługi statków,
4.0 Obsługa dzierżaw	• optymalizowanie czynszów, • obsługiwanie czynszów, • księgowanie czynszów, • kontrola obsługi dzierżaw,
5.0 Gospodarowanie mediami	• planowanie produkcji mediów, • produkowanie mediów, • nabywanie mediów, • dystrybuowanie mediów, • sprzedawanie mediów, • obsługiwanie sprzedaży mediów, • księgowanie sprzedaży mediów, • kontrola gospodarowania mediami,
6.0 Sprzedaż i marketing	• rozwijanie strategii sprzedażowych, • reklama i promocja,

	• zarządzanie relacją z partnerem, • zarządzanie kontaktem z klientem,
7.0 Zarządzanie infrastrukturą	• ocena kondycji infrastruktury, • planowanie długofalowych zadań inwestycyjnych i remontowych w obszarze infrastruktury, • utrzymanie infrastruktury, • likwidacja oraz sprzedaż infrastruktury, • ujednolicenie dokumentacji, • kolaboracja z zewnętrznymi inwestorami, • archiwizacja dokumentów,
8.0 Zarządzanie logistyką oraz magazynami	• zarządzanie logistyką oraz magazynami,
9.0 Inwestycje i modernizacje	• przygotowanie wytycznych, koncepcji oraz studiów programowo-przestrzennych, • realizacja postępowań dotyczących opracowania dokumentacji, • ubieganie się o pozwolenia i zgłaszanie robót,

	• opracowanie postępowań dotyczących wyłonienia wykonawcy, • wykonanie i monitorowanie realizacji, • rozliczenie i sprawozdawczość,
10.0 Zarządzanie zasobami ludzkimi	• zarządzanie strategią i polityką personalną, • proces rekrutacyjny, • kształcenie pracowników, • zmiana stanowisk, zwalnianie pracowników, • zarządzanie danymi pracowników, • archiwizacja danych pracowników, • ewaluacja pracowników, • system motywacyjny i wynagrodzenia,
11.0 Zrządzanie zasobami IT oraz wiedzą	• rozwój i utrzymywanie systemu IT, • zarządzanie infrastrukturą IT i bazami danych, • wprowadzanie innowacji,
12.0 Zarządzanie kapitałem finansowym	• planowanie i zarządzanie finansami,

	• zarządzanie obszarem przychodów, • księgowość i sprawozdawczość, • zarządzanie zasobami pieniężnymi, • zarządzanie sprawami fiskalnymi, • zarządzanie sprawami ubezpieczeniowymi, • windykowanie należności, • controlling, • opracowywanie budżetów,
13.0 Zarządzanie bezpieczeństwem	• ochrona fizyczna, • służby ratunkowe i bezpieczeństwo przeciwpożarowe, • bezpieczeństwo teleinformatyczne, • bezpieczeństwo danych i informacji, • obsługiwanie przepustek, • wykaz ruchu osobowego i samochodowego w granicach spółki, • realizacja zadań w wymiarze obronności narodowej,

14.0 Zarządzanie relacjami zewnętrznymi	• kształtowanie stosunków inwestorskich, • zarządzanie kontaktami z właścicielami, • zarządzanie kontaktami z pozostałymi interesariuszami, • zarządzanie sprawami natury prawnej, • zarządzanie kwestiami związanymi ze środowiskiem, • PR,
15.0 Zarządzanie zmianą	• zarządzanie zmianą,
16.0 Zarządzanie organizacją	• obsługiwanie władz organizacji, • obsługa prawna organizacji, • formalizacja organizacyjna (kreowanie i monitorowanie wewnętrznych regulacji), • organizowanie obiegu dokumentacji, • transport wewnętrzny, • gospodarowanie materiałami, • zachowanie czystości, • BHP, • ochrona zdrowia,

	• zarządzanie kontaktami z podmiotami zależnymi, • zarządzanie procesem.

Podsumowując, procesy w spółce zostały podzielone na:

- **zarządcze procesy**: 1.0, 2.0, 14.0, 15.0, 16.0,
- **podstawowe procesy**: 3.0, 4.0, 5.0, 7.0, 9.0,
- **pomocnicze procesy**: 6.0, 8.0, 10.0, 11.0, 12.0, 13.0.

Narzędzia w modelu zarządzania procesowego

Nieustannie skracający się cykl życia produktu wynika z rozwoju społeczno-gospodarczego oraz wzrostu świadomości konsumentów. Dzięki wyborowi odpowiednich instrumentów zarządzania firmą można dostosować się do zmian w otoczeniu zewnętrznym, uwzględniając możliwości z odniesieniem do konkurencji.

Do narzędzi stosowanych w ramach Przemysłu 4.0 należą:

- urządzenia oparte o robotyzacji i automatyzacji produkcji,
- oprogramowanie prototypowania oraz wprowadzanie nowych produktów na rynek,
- zaawansowane narzędzia analityczne.

Narzędzia, które podano w koncepcji modelu zarządzania procesowego, zawierają nowe technologie Przemysłu 4.0, przez co **wspomagają cyfryzację i informatyzację wielu procesów produkcyjnych**. Są nimi:

- Internet Rzeczy (*Internet of Things*),
- Przemysłowy Internet Rzeczy (*Industrial Internet of Things*),
- Internet Wszechrzeczy (*Internet of Everythings*),
- Internet Usług (*Internet of Service*),
- systemy cyfrowo-fizyczne (*Cyber-Physical Systems*),
- chmura obliczeniowa (*Cloud Computing*),
- techniki analizy dużych zbiorów danych (*Big Data*),
- cyfrowy bliźniak (*Digital Twin*),
- technologie w postaci druku addytywnego, przestrzennego (3D),
- systemy cyberbezpieczeństwa (*Cybersecurity Systems*),
- rzeczywistość wirtualna (*Virtual Reality*) oraz rozszerzona (*Augmented Reality*),
- zaawansowane symulacje (*Advanced Simulations*),
- systemy typu MES (*Manufacturing Execution System*),
- systemy oparte na etykietach, czyli tagach w ramach technologii RFID (*Radio Frequency Identification*),
- sztuczna inteligencja (*Artificial Intelligence*),
- pełna integracja systemów informatycznych w przedsiębiorstwie i w jego obrębie na różnych etapach (*Integration of IT Systems*),
- komunikacyjny standard OPC (*Open Communication Standard*) stosowany w automatyce przemysłowej.

Przez czwartą rewolucję przemysłową wdrażanie nowoczesnych rozwiązań dotyczących konkurencyjności produkcji zostało przyspieszone, a proces

stałego dostosowywania się firm do zmian technologicznych stał się bardziej dynamiczny.

Innowacyjność w stosowaniu technologii informatycznych i komunikacyjnych (*Information and Communications Technologies* – ICT) wynika ze zmian w możliwych sposobach komunikowania się i przepływu informacji. Oprócz tego ich zastosowanie znacznie usprawnia przepływ produktów oraz kapitału, a także dostęp do zasobów użytecznej wiedzy.

Zastosowanie nowoczesnych technologii razem z dostępną wiedzą, umiejętnościami oraz doświadczeniem personelu umożliwia tworzenie nowych źródeł wiedzy, w tym w zakresie możliwości oraz predyspozycji firmy w stosunku do nowych kierunków działalności lub stworzenia modeli biznesowych, które uwzględniają całościowe zarządzanie organizacją.

Proces wdrażania zaawansowanych narzędzi informatyzacji, analityki oraz robotyzacji procesów produkcyjnych może zostać usprawniony za pomocą koncepcyjnego modelu zarządzania procesowego. Prezentuje on przebieg kolejnych etapów realizowania danych inwestycji dzięki zastosowaniu określonych technologii ICT.

Procesy wejścia realizowanych inwestycji

Kluczowe dla realizowania inwestycji jest **pozyskanie oraz analiza danych i informacji o bieżącej sytuacji firmy, działalności konkurencji i predyspozycjach dotyczących dostosowania się do rynkowych**

uwarunkowań. Oprócz tego w procesie analizy otoczenia organizacji kluczowe jest **określenie preferencji oraz oczekiwań klientów** za pomocą wielopoziomowych interakcji klienta oraz profilowania klientów.

Zebranie danych wejściowych i informacji na tym etapie przy użyciu zaawansowanych algorytmów umożliwia ich przesyłanie w czasie rzeczywistym, wykorzystując podane wyżej narzędzia, a przez to przetwarzanie ich w wiedzę użyteczną. Danymi wejściowe stanowią także **informacje gospodarcze** pochodzące z: Internetu, prasy, radia i telewizji oraz publikowanych danych statystycznych.

Procesy przetwarzania zebranych danych oraz informacji

Dane są zbierane w **bazach i hurtowniach danych**, znajdujących się w narzędziach chmury obliczeniowej opartych na wirtualnych dyskach, a także Internecie Rzeczy lub Internecie Wszechrzeczy.

Natomiast **systemy cyfrowo-fizyczne** (*Cyber-Physical System* – CPS) umożliwiają tworzenie inteligentnych sieci, a zatem integrację struktur organizacyjnych, a także współpracę oraz wymianę informacji między pracownikami. Dostęp do zebranych zasobów wiedzy posiadają wszyscy pracownicy z kontem na platformach Internetu Rzeczy albo Internetu Wszechrzeczy, dzięki czemu czas realizacji procesów decyzyjnych może zostać skrócony przez kierownictwo firmy.

Rozwój firm działających w warunkach zwiększającej się konkurencji rynkowej zależy od dokonywania zmian w sposobie zarządzania. Zmiany te dotyczą **tworzenia nowych modeli biznesowych, a także wykorzystania cyfrowych ekosystemów**, a przez to realizowania nadrzędnych celów strategicznych.

Oprócz tego kluczowe dla zwiększania przewagi konkurencyjnej na rynku jest wdrażanie **zaawansowanych rozwiązań informatycznych i technologicznych i analiza preskrypcyjna**. Prowadzą one do usprawnienia przebiegu realizowanych procesów, a zatem wytwarzania produktów wysokiej jakości. Jednakże nawiązanie długotrwałych stosunków z klientem jest zależne od przebiegu procesów decyzyjnych oraz operacji biznesowych, które uwzględniają obsługę klienta na wszystkich etapach cyklu życia produktu.

Operacje biznesowe stanowią całokształt działań firmy mających na celu określenie zmian zachodzących w jej otoczeniu zewnętrznym (jak działalność firm konkurencyjnych, zmiany w preferencjach klientów) i możliwość bieżącego dostosowywania się do nich, uwzględniając obecne zapotrzebowanie popytowe. Takie podejście do zarządzania relacji z klientami umożliwia pełną obsługę posprzedażową, np. z użyciem skalowania dóbr albo usług.

Kiedy występują nieprawidłowości w działaniu zakupionych produktów, istnieje większe prawdopodobieństwo ich usunięcia, dzięki czemu można pozyskać zadowolenie i zaufanie konsumentów. Całokształt działań wynika

z gwarancji serwisowania produktów oraz możliwości oszczędzenia środków finansowych albo zwrotu poniesionych kosztów przez klienta.

Ponadto Przemysł 4.0 wymusza **zmiany w sposobach wprowadzania nowych produktów oraz usług do obrotu**. Wielopłaszczyznowa wymiana informacji jest możliwa dzięki wykorzystaniu nowoczesnych rozwiązań informatycznych, technologicznych, komunikacyjnych oraz zarządczych. Tak dochodzi do dostosowania się do potrzeb klientów oraz produkcji spełniającej obecne zapotrzebowania popytowe (Just-in-Time), co prowadzi do oszczędności środków finansowych.

W ramach integracji pionowej oraz systemów MES (*Manufacturing Execution Systems*) są wykorzystywane zintegrowane systemy planowania, harmonogramowania produkcji, systemy planowania oraz zarządzania zasobami (czyli dane o stanach magazynowych oraz wielkości zamówień), co umożliwia realizowanie działań w celu zwiększenia efektywności i wydajności procesów, np. w wyniku:

- zarządzania efektywnością,
- zarządzanie produkcją,
- realizacji procesów zarządzania jakością,
- prowadzenia obserwacji i genezy produkcji,
- zbierania i przetwarzania danych produkcyjnych,
- zarządzania przepływem dokumentów,
- zarządzania zasobami ludzkimi,
- zarządzania alokacją zasobów,
- harmonogramowania produkcji,

- alokacji zadań produkcyjnych.

Procesy wyjścia jako wartość dodana realizowanych inwestycji

Digitalizacja i automatyzacja procesów umożliwiają optymalne i racjonalne wykorzystanie intelektualnych zasobów oraz realizowanie działań operacyjnych należących do cyklu produkcyjnego.

Wykorzystanie przepływu danych w czasie rzeczywistym umożliwia bieżącą ocenę funkcjonowania oraz sprawności urządzeń stosowanych w produkcji, a także optymalizację czasu napraw w celu ograniczenia przestojów oraz dodatkowych kosztów (algorytmy stosowane do optymalizacji napraw oraz czasu pracy różnych urządzeń produkcyjnych).

Prowadzi to do optymalizacji ryzyka biznesowego do takiego poziomu, który pozwala na realizowanie wcześniejszych założeń, a zatem osiągnięcie **sukcesu na rynku**.

Jeśli występuje sytuacja zakłócająca proces produkcyjny, należy powtórzyć zadania wykonywane w ramach danej inwestycji. Celem tego jest powtórna weryfikacja i ocena słuszności podjętych działań, a także eliminacja błędów i nieprawidłowości, jeśli się pojawią.

Podsumowanie

- **Zapoznaj się z treścią lekcji.** Gdy opanujesz już cały materiał zawarty w dziale, **przystąp do testu cząstkowego**.

Literatura uzupełniająca:

1. Auksztol J., Chomuszko M., *Modelowanie organizacji procesowej*, Warszawa 2020.
2. Bitkowska A., *Model architektury procesów we współczesnych przedsiębiorstwach*, „Przegląd Organizacji", Nr 2 (949), Warszawa, 2019.
3. Chomuszko M., *Controlling procesów*, Warszawa 2021.
4. Kiełtyka L., Charciarek K., *Model zarządzania procesowego z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi Przemysłu 4.0*, „Przegląd Organizacji", nr 8 (955), 2019.
5. Ossowski M., *Identyfikacja i klasyfikacja procesów w przedsiębiorstwie*, Gdańsk, 2012.
6. Sobczak A., *Modele i metamodele w architekturze korporacyjnej*, Warszawa. 2016.
7. Trzyniec K., Kurpaska S., Gliniak M., Popardowski E., *Zastosowanie nowoczesnych technik i narzędzi informatycznych w zarzadzaniu procesami logistycznymi*, „Autobusy" 12/2019.

8. Winiowski L., *Identyfikacja procesów w przebiegu wdrażania 5 organizacji procesowej na przykładzie wybranych 6 przedsiębiorstw przemysłowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej", Nr kol. 1983, Gliwice, 2017.
9. Winiowski L., *Założenia metodyczne dla definiowania faz wdrażania zarządzania procesowego na przykładzie wybranych przedsiębiorstw przemysłowych*, Przegląd Organizacji, Nr 11 (922), Warszawa, 2016.



O finansach przedsiębiorstwa



Spis treści

Wprowadzenie do zarządzania finansami

Wartość przedsiębiorstwa

Strategia finansowa przedsiębiorstwa

Finansowanie rozwoju przedsiębiorstw

IPO – oferta publiczna

Private Equity

Venture Capital

Wprowadzenie do zarządzania finansami

Obszary w zakresie finansów

W finansach wydzielić można **trzy powiązane ze sobą obszary**:

- **rynki pieniężne oraz kapitałowe**, zajmujące się różnymi zagadnieniami spotykanymi w makroekonomii;
- **inwestowanie**, koncentrujące się na decyzjach określonych osób i instytucji finansowych, zachodzących przy wybieraniu papierów wartościowych;
- **zarządzanie finansami** (bądź „finanse przedsiębiorstwa"), obejmujące faktyczne zarządzanie firmą.

W ramach każdego z tych obszarów istnieje wiele zróżnicowanych dróg kariery. Menedżerowie finansowi, o ile chcą dobrze wykonywać swoją pracę, powinni opanować wszystkie trzy dziedziny.

Zarządzanie finansami to **szereg przedmiotów specjalnościowych**, w tym:

- instrumenty rynku finansowego;
- analiza sprawozdań finansowych;
- controlling w zarządzaniu finansami;
- audyt oraz rewizja finansowa;

- bankowa obsługa przedsiębiorstw;
- zarządzanie środkami finansowymi.

Zarządzanie finansami

Zarządzanie finansami odgrywa znaczącą rolę we wszystkich rodzajach biznesu: w bankach i innych instytucjach finansowych, a także w firmach przemysłowych oraz handlowych.

Kierujący finansami **są odpowiedzialni za decyzje** dotyczące:

- odpowiedniej wielkości zapasów firmy;
- zasobów gotówkowych;
- rodzaju emitowanych papierów wartościowych;
- zasadności budowania spółek z innymi firmami;
- wielkości dochodów reinwestowanych;
- wielkości dochodów wypłacanych jako dywidendy.

Przyszły finansista powinien posiadać wiedzę obejmującą wszystkie trzy obszary.

Przykładowo, bankier, który udziela firmom pożyczki, nie mógłby wykonywać swoich zadań w odpowiedni sposób bez właściwego rozumienia zarządzania finansami. Powinien on bowiem umieć ocenić stopień rozwoju danej firmy.

Menedżer finansowy spółki musi również wiedzieć, co myślą jego bankierzy i w jaki sposób postrzegana jest działalność korporacji przez analityków rynków papierów wartościowych, a co za tym idzie – jak oddziałuje to na kształtowanie się cen giełdowych.

W zakresie zarządzania finansami przedsiębiorstwa można wyszczególnić **cztery podstawowe procesy**:

1. **analiza i planowanie** – wyznaczenie zapotrzebowania na nowe inwestycje oraz środki finansowe niezbędne do ich wykonania;
2. **decyzje inwestycyjne** – są związane z alokacją kapitału w aktywach firmy; dotyczy to wyboru tego typu inwestycji, które pozwolą spółce osiągnąć największą ilość korzyści w przyszłości;
3. **decyzje na temat struktury kapitału**, dotyczące źródła finansowania inwestycji;
4. **zarządzanie zasobami kapitałowymi**, czyli zarządzanie kapitałem obrotowym.

Decyzje

Decyzje inwestycyjne	Decyzje finansowe
Dotyczą aktywów	Dotyczą pasywów bilansu
Podejmowane w celu uzyskania jakichś korzyści w przyszłości	Podejmowane w celu zdobycia środków na sfinansowanie planowanych inwestycji

Dotyczą trwałych lokat w majątek rzeczowy, finansowy i wart. niematerialne i prawne	W ich ramach określa się źródła pochodzenia majątku przedsiębiorstwa

Przykłady:

Zakup aktywów materialnych (np. nowe maszyny)	Powiększenie kapitału własnego – emisja akcji
Transfer środków do innych firm (fuzje, holdingi)	Powiększenie kapitału obcego – emisja obligacji lub zaciągnięcie kredytu
Ulokowanie kapitału w bankach, funduszach inwestycyjnych	Podział zysku
Zakup papierów wartościowych, np. akcji, z zamiarem ich późniejszej odsprzedaży z zyskiem	Polityka dywidend

W trakcie **kryzysu lat trzydziestych** zajmowano się przede wszystkim kwestiami:

- bankructwa i reorganizacji;
- płynności przedsiębiorstw;
- regulacji rynków papierów wartościowych.

W latach czterdziestych i pięćdziesiątych finanse ciągle były postrzegane jako przedmiot opisowy i instytucjonalny, ujmowany z perspektywy zewnętrznej, a nie z punktu widzenia kogoś zaangażowanego bezpośrednio w sam proces zarządzania.

Jednakże **w latach sześćdziesiątych** pojawiła się moda na analizę teoretyczną. Zarządzanie finansami skoncentrowało się na decyzjach menedżerskich obejmujących dobór aktywów i pasywów, zorientowany na maksymalne zwiększenie wartości firmy.

W efekcie **skupianie się na wartości firmy** trwało przez całe **lata osiemdziesiąte**. W tamtych czasach analiza została rozszerzona i obejmowała:

- inflację oraz jej oddziaływanie na decyzje firmy;
- deregulację instytucji finansowych i idącą za tym tendencję do budowy dużych firm oferujących szeroki wachlarz usług finansowych;
- ogromny wzrost wykorzystania komputerów w zakresie analizy i elektronicznego przekazu informacji;
- rosnące znaczenie globalnych rynków i operacji finansowych.

Wcześniej menedżer marketingu zajmował się planowaniem sprzedaży, a personel techniczny i produkcyjny wyznaczał wielkość aktywów. Menedżer finansowy musiał więc zdobyć pieniądze, aby możliwy był zakup koniecznego wyposażenia, urządzeń oraz zapasów. Teraz decyzje są podejmowane w bardziej skoordynowany sposób, zaś menedżer finansowy jest zazwyczaj bezpośrednio odpowiedzialny za proces zarządzania.

Zrozumienie finansów staje się też bardziej istotne dla ludzi pracujących w marketingu, rachunkowości i innych dziedzinach. Przykładowo, działający w

marketingu muszą zrozumieć, w jaki sposób oddziałują decyzje marketingowe i jak są konstruowane przez:

- dostępność funduszy;
- poziom zapasów;
- nadwyżkę potencjału produkcyjnego firmy.

Podobnie księgowi muszą również wiedzieć, jak korzystać z danych bilansowych w planowaniu działalności firmy oraz jak są one postrzegane przez inwestorów.

Zarządzający finansami musi pozyskać fundusze i wykorzystać je w taki sposób, aby jak najbardziej zwiększyć wartość firmy.

Składają się na to następujące działania:

- **prognozowanie i planowanie** – menedżer finansowy współdziała z innymi menedżerami podczas przygotowywania planów;

- **główne inwestycje i decyzje finansowe** – w dobrze prosperującej firmie zazwyczaj dochodzi do gwałtownego wzrostu sprzedaży, co wymusza inwestycję w sprzęt, wyposażenie i zapasy; menedżer finansowy powinien pomóc w wyznaczeniu optymalnego tempa wzrostu sprzedaży, a także w podjęciu decyzji na temat rodzaju pozyskiwanych aktywów oraz najlepszego sposobu finansowania tych inwestycji;

- **koordynacja i kontrola** – menedżer finansowy musi współpracować z innymi menedżerami, co pozwala na zyskanie pewności, iż firma jest prowadzona w najefektywniejszy sposób; wszystkie decyzje firmy mają finansowe znaczenie, o czym muszą pamiętać wszyscy menedżerowie – finansowi i inni;

- **zajmowanie się rynkami kapitałowymi** – menedżer finansowy zajmuje się rynkami pieniężnymi i kapitałowymi; każda firma wpływa na rynki finansowe i podlega oddziaływaniom owych rynków, gdzie gromadzone są fundusze, handluje się papierami wartościowymi firmy oraz gdzie jej inwestorzy zostają nagradzani albo ukarani.

Menedżerowie finansowi podejmują **decyzje** odnośnie:

- rodzaju pozyskiwanych przez firmę aktywów;
- sposobu finansowania aktywów;
- sposobu zarządzania przez firmę posiadanymi zasobami.

Wartość przedsiębiorstwa

Koncepcja zarządzania tym aspektem przedsiębiorstwa wiąże ze sobą decyzje strategiczne i operacyjne. W jej ramach ogólne aspiracje firmy, techniki analityczne i procesy zarządzania zostają podporządkowane maksymalizacji wartości organizacji. Dochodzi do tego poprzez skoncentrowanie procedury decyzyjnej na zasadniczych czynnikach budujących wartość w działalności gospodarczej podążającej za koncepcją

wzrostu owej kategorii w procesach zarządzania, a więc na planowaniu i pomiarze wyników. Wykorzystywany jest więc zatem dokładny i jednoznaczny miernik efektywności – tytułowa **wartość przedsiębiorstwa.**

Takie zastosowanie zapewnia kierownictwu konieczne informacje, umożliwiające podjęcie decyzji i działań zwiększających wartość przedsiębiorstwa. Zarządzanie za pomocą wartości pomaga uporządkować i zapanować nad wszystkimi kwestiami połączonymi z budowaniem wartości przedsiębiorstwa, także w obszarze konstruowania i wdrażania mechanizmów oddziałujących na ową wartość. Możliwe także staje się przekładanie nadrzędnych celów wzrostu wartości na określone działania organizacji oraz motywowanie pracowników do formułowania trafnych decyzji z perspektywy procesów tworzenia wartości.

Czynniki budujące wartości można podzielić na:

- **strategiczne**;
- **finansowe**;
- **operacyjne**.

Rodzajem przejścia pomiędzy płaszczyzną strategii i działań operacyjnych jest obszar finansowych nośników wartości, nabywających charakteru taktycznego w zarządzaniu procesami budowania wartości w przedsiębiorstwie. Czynniki operacyjne nie odznaczają się uniwersalnym charakterem, lecz łączą się mocno z profilem działalności gospodarczej wykonywanej w przedsiębiorstwie. Należy je zatem tak sformułować, aby

mogły być wykorzystywane w realizacji i kontrolowaniu procesów wartościotwórczych na najniższym szczeblu organizacyjnym.

Można wyszczególnić w tym zakresie **trzy główne komponenty wartości**:

1. przepływy pieniężne z działalności operacyjnej;
2. stopę dyskontową;
3. zadłużenie.

W oparciu o to można wyróżnić **siedem głównych czynników kształtujących wartość**. Są to:

1. okres wzrostu wartości;
2. stopa wzrostu sprzedaży;
3. marża zysku operacyjnego;
4. dodatkowe inwestycje w kapitał trwały;
5. dodatkowe inwestycje w kapitał obrotowy;
6. gotówkowa stopa podatku dochodowego;
7. koszt kapitału.

Wybór właściwego zbioru czynników budujących wartość, nośników wartości, to fundament konstruowania cyklu powstawania owej wartości. Istotne jest, aby każdy z wyszczególnionych czynników wartościotwórczych posiadał odpowiedni miernik umożliwiający ocenę stopnia jego wykonania. Odpowiednio skonstruowane mierniki czynników konstruowania wartości powinny pełnić rolę fundamentu systemów wynagradzania pracowników na każdym szczeblu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Jednym z aspektów oceny jest innowacyjność organizacji jako efektywność wprowadzenia odpowiednich rozwiązań organizacyjnych, w tym systemów motywujących pracowników uczestniczących w wykonaniu przedsięwzięć innowacyjnych. Stanowią one istotną część cyklu budowania wartości i umożliwiają niezakłócony przebieg procesów budowania wartości w przedsiębiorstwie. W tabeli przedstawiono zbiór najczęściej używanych czynników budowania wartości wraz z sugerowanymi miarami ich realizacji.

Czynnik wartości	**Miary osiągnięć**
Stopa wzrostu sprzedaży	Wzrost uczestnictwa w rynku/wzrost rynku; roczny wzrost sprzedaży
Marża zysku operacyjnego	Spodziewana/obecna marża (wzrost, EBIT); skuteczność zaopatrzenia i produkcji
Inwestycje w kapitał pracujący	Kapitał pracujący/sprzedaż; struktura kapitału pracującego
Inwestycje w kapitał stały	Produktywność aktywów stałych (aktywa stałe/sprzedaż)
Koszt kapitału	Struktura kapitału; uczestnictwo kapitału z określonych źródeł
Okres wzrostu wartości	Dodatnie NPV/horyzont czasu; wzrost ROI i ROE
Wolne strumienie gotówki (FCF)	Zakładane/faktyczne w przewidywanym czasie
Zarządzanie lojalnością klientów	Przeciętne zamówienie/wartość zakupu; spodziewane NPV okresu transakcji; koszt i czas przyciągnięcia klienta; koszt i czas zachowania klienta
Dźwignia operacyjna	Koszt stały/koszt zmienny
Dźwignia finansowa i kontrola firmy	Wskaźnik – dług/kapitał własny; koszt kapitału; spłata odsetek
Operacyjny przepływ gotówki	Gotówka operacyjna/sprzedaż; zakładana/faktyczna płynność
Strategiczny przepływ gotówki	Strategiczne przepływy gotówki z przyszłej sprzedaży
Zarządzanie zdolnością wytwórczą	Zakładana zdolność/rynkowa zdolność; zakładane użycie zdolności/rynkowe użycie; dostępna zdolność wytwórcza

***Tabela* Czynniki wartości wraz z kryteriami ich pomiaru**

Ważną kwestią w zarządzaniu przedsiębiorstwem, poza kontrolowaniem miar opisanych w tabeli, jest tworzenie wielkości każdego z czynników wyodrębnionego zbioru nośników wartości na przewidywanym, wskazanym poziomie. Równie istotne jest obserwowanie zmian mających miejsce w przedsiębiorstwie i w jego otoczeniu, aby móc regularnie odpowiednio (korzystnie) modyfikować skład czynników tworzących wartość przedsiębiorstwa.

Rynkowa wartość spółki jest kształtowana przez następujące **parametry**:

- rentowność działalności danej firmy wyrażona za pomocą rentowności sprzedaży;
- skuteczność stopnia użycia aktywów;
- strukturę finansowania aktywów;
- cenę rynkową za jednostkę zysku spółki;
- wielkość kapitału własnego według wartości księgowej.

Strategia finansowa przedsiębiorstwa

Strategie klasyfikuje się według różnych punktów odniesienia. Jednym z częściej spotykanych kryteriów jest **hierarchia organizacyjna i charakter specjalizacji strategii**. W tym układzie wyszczególnić można strategie:

- przedsiębiorstwa;
- w zakresie dziedzin działalności (rodzajów biznesu i jednostek strategicznych);

- funkcjonalne (powstałe w kontekście poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa);
- odnoszące się do poszczególnych rynków działalności.

W ramach **strategii funkcjonalnych** można wyróżnić strategie:

- marketingowe;
- produkcyjne;
- finansowe;
- logistyczne;
- zarządzania zasobami ludzkimi;
- badań i rozwoju.

Wykonanie określonych strategii funkcjonalnych wymaga zebrania i wydatkowania właściwych środków. W związku z tym **strategia finansowa**, dotycząca konstruowania przepływów finansowych w przedsiębiorstwie, integruje wszystkie inne wymienione rodzaje strategii.

Zdaniem **R. Krupskiego** fundamentalnym celem obranym przez strategię finansową przedsiębiorstwa jest:

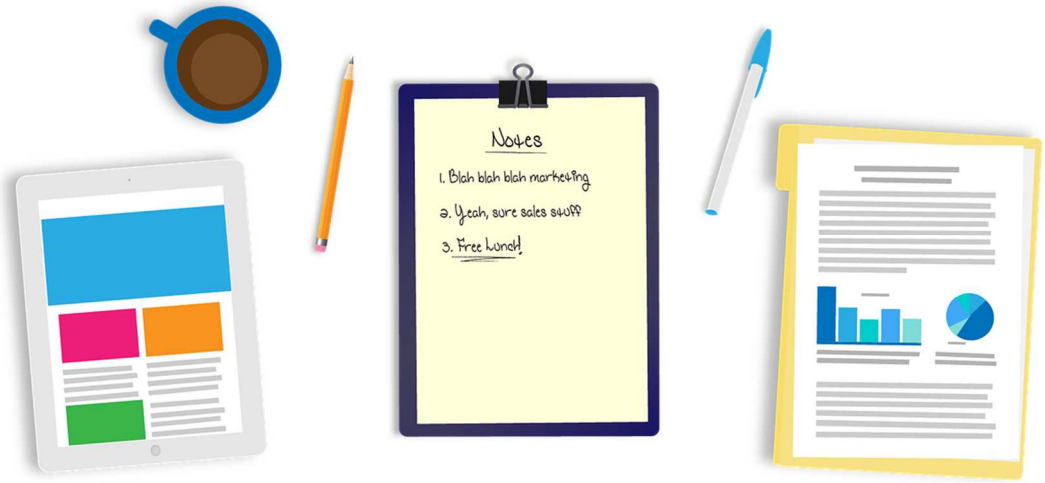
- wyznaczanie przyszłych możliwości;
- określanie perspektyw;
- uściślanie wariantów, w kontekście wyznaczonych finansowych celów działania.

Do owych celów zalicza się zazwyczaj maksymalizację:

- zysków (**cel krótkoterminowy**);
- wolnych środków pieniężnych – nadwyżki finansowej (**cel średnioterminowy**);
- wartości przedsiębiorstwa (**cel długoterminowy**).

Cele te realizuje się poprzez podejmowanie decyzji w zakresie:

- **budżetowania kapitałowego**, a więc określania kierunków lokowania środków pieniężnych w aktywach przedsiębiorstwa;
- **tworzenia struktury finansowej przedsiębiorstwa** – zaciągania zobowiązań i zdobywania nowych kapitałów własnych;
- **zarządzania kapitałem obrotowym**, czyli ustalania poziomów składników aktywów obrotowych w stosunku do krótkoterminowego zadłużenia przedsiębiorstwa w celu zagwarantowania właściwej rentowności oraz płynności finansowej.



Posiłkując się zatem klasycznym rozumieniem finansów, strategię finansową przedsiębiorstwa da się postrzegać jako określony model podejmowania decyzji w obszarze zdobywania środków pieniężnych i ich umieszczania w składnikach aktywów, w sposób uściślający kierunki realizacji założonych celów finansowych.

W tej perspektywie na ogólnie ujętą strategię finansową składać się będzie strategia:

- **finansowania** – określenie struktury źródeł finansowania działalności przedsiębiorstwa;
- **inwestycyjna** – wyznaczenie użycia pozyskanych środków w działalności przedsiębiorstwa.

Połączenie strategii finansowania ze strategią inwestycyjną decyduje o wydzieleniu **dwóch następujących strategii** – strategii gospodarowania kapitałem:

1. stałym – zawiera sposoby pozyskiwania i zagospodarowywania kapitałów własnych oraz obcych długoterminowych;
2. obrotowym – organizacja i przeprowadzenie obrotu płynnym majątkiem przedsiębiorstwa oraz jego finansowanie krótkoterminowymi kapitałami obcymi.

W krótkim czasie przedsiębiorstwo będzie zmierzać do osiągnięcia maksymalnego zysku przy równoczesnym zachowaniu zdolności do

regulowania zobowiązań (utrzymaniu płynności finansowej). Bedzie to rezultatem podejmowania decyzji w obrębie **strategii**:

- **płynności finansowej** – zabezpiecza ona przedsiębiorstwo przed utratą zdolności do regulowania zobowiązań;
- **kreowania wartości dodanej** – jej zasadniczym celem jest osiąganie przez przedsiębiorstwo nadwyżki przychodów nad kosztami.

Strategia inwestycyjna

Konstruowanie polityki inwestycyjnej jest fundamentalnym elementem tworzenia strategii finansowej oraz nieodzownym warunkiem rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa. W szybko zmieniających się warunkach gospodarowania, polityka ta jest bezpośrednią pochodną kontrolowania otoczenia przedsiębiorstwa i próbą znalezienia przewagi konkurencyjnej. Kluczowe założenia i kierunki polityki inwestycyjnej są zatem skutkiem procesów analizy oraz planowania strategicznego.

Możliwości inwestycyjne przedsiębiorstwa są wynikiem wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań budowania rozwoju firmy. Wewnętrzne czynniki oddziałujące na możliwości inwestycyjne przedsiębiorstwa to przede wszystkim:

- kondycja finansowa;
- zgromadzone rezerwy środków na wykonanie inwestycji;
- aktualnie stosowane technologie;
- wykorzystanie możliwości produkcyjnych i wiele innych.

Czynniki zewnętrzne wynikają z właściwości otoczenia przedsiębiorstwa.

Przykładają się do tego choćby:

- system ulg podatkowych;
- stopień rozwoju rynków finansowych (w tym kapitałowych);
- stan infrastruktury;
- polityka regionalna i lokalna rządów oraz samorządów.

Fundamentalnym kryterium **podziału inwestycji przedsiębiorstw** jest ich **przedmiot**.

Zgodnie z takim założeniem inwestycje można podzielić na inwestycje:

- **rzeczowe** – dotyczą nakładów ponoszonych za realne dobra wspierające prowadzoną działalność gospodarczą;
- **finansowe (kapitałowe)** – połączone są z transakcjami instrumentami finansowymi, szczególnie papierami wartościowymi, oraz z innego rodzaju umieszczaniem kapitału – jego główne korzyści to wzrost wartości inwestycji;
- **niematerialne** – obejmują nakłady na:
    - rozwój kapitału ludzkiego;
    - badania i rozwój.

Z perspektywy wykonywania strategii operacyjnej przedsiębiorstwa istotne znaczenie bez wątpienia będą miały **inwestycje rzeczowe**.

Spośród nich wyszczególnić zaś można **reinwestycje**, które umożliwiają przywrócenie pierwotnej użyteczności wykorzystanym już składnikom majątkowym, oraz inwestycje:

- **odtworzeniowe** – wymiana środków trwałych na tożsame, ale nowe;
- **racjonalizujące** – wymiana majątku na nowy, nowocześniejszy;
- **przestawiające** – zależne od modernizacji procesów biznesowych np. informatyzacja;
- **dywersyfikujące** – czynności zmieniające program oraz organizację zbytu i innych działań przedsiębiorstwa;
- **zabezpieczające** – nakłady na:
    - działalność badawczo-rozwojową;
    - reklamę;
    - ochronę środowiska itp.

Prowadzona przez menedżerów polityka w obszarze wykonania właściwej kombinacji podanych inwestycji będzie precyzowała **strategię inwestycyjną przedsiębiorstwa**. Podstawowym jej wyznacznikiem jest zatem **rachunek opłacalności** obieranych zadań inwestycyjnych. Wielkościami, które decydują o tejże opłacalności, są:

- okres życia projektu – przewidywany czas eksploatacji inwestycji, w ramach którego przynosi ona przedsiębiorstwu zwiększenie korzyści ekonomicznych;
- wielkość wydatków (nakładów) inwestycyjnych – suma wydatków gotówkowych połączonych zarówno z realizacją, jak i z utrzymaniem inwestycji;

- zysk netto z inwestycji – różnica pomiędzy przychodami uzyskanymi dzięki danemu projektowi a związanymi z nimi kosztami;
- nadwyżka finansowa – nieobciążone środki pieniężne pochodzące z realizacji zysków netto z inwestycji oraz z dokonywanej amortyzacji;
- stopa dyskontowa – pokazuje średnio ważony koszt kapitału wykorzystanego do sfinansowania danego projektu.

Biorąc pod uwagę ostatnią wielkość, na opłacalność inwestycji oddziałuje przyjęta strategia finansowania działalności przedsiębiorstwa.

Strategia finansowania działalności

Planowanie, tworzenie i kontrolowanie struktury pasywów przedsiębiorstwa prowadzi do uformowania się **dwóch ogólnych kierunków zarzadzania strategią finansowania** w postaci:

1. konserwatywnej;
2. agresywnej.

Strategia konserwatywna zmierza do minimalizacji udziału krótkoterminowego zadłużenia w strukturze źródeł finansowania (mniej niż 50% wartości całych pasywów). W rzeczywistości dochodzi do minimalizacji kredytu krótkoterminowego bądź do całościowej rezygnacji z kredytu długoterminowego i zastąpienia go środkami własnymi. Redukuje to znacznie groźbę braku wypłacalności, ale wymusza z kolei wysoką stopę

zwrotu, która ma wynagrodzić koszty zaangażowania droższych funduszy własnych.

Agresywna strategia pasywów to maksymalizacja kapitałów obcych kosztem kapitału własnego (więcej niż 50% wartości całych pasywów). Tym samym uczestnictwo krótkoterminowego i długoterminowego zadłużenia w całości kapitałów jest powiększone. Wykorzystywanie tej strategii sprawia, że dochodzi do zwiększonego ryzyka utraty płynności finansowej oraz do wzrostu pobocznego kosztu kapitału obcego. Powodem tego jest konieczność zrekompensowania zwiększonego ryzyka za pomocą odpowiedniej stopy zwrotu.

Menedżerowie powinni pamiętać o **dwóch kluczowych uwagach** (wskazówkach):

1. firmy realizujące agresywną strategię pasywów mogą czerpać z tego dodatkowe korzyści, które wynikają z wpływu tarcz podatkowych; wiąże się to jednakże tylko z tymi firmami, które są efektywnymi płatnikami podatku dochodowego; należy przy tym wziąć pod uwagę, że im wyższa jest stopa podatkowa, tym większa skłonność do pożyczania;

2. z kolei firmy ze znaczącym udziałem długu w strukturze pasywów odznaczają się wysokim poziomem ryzyka niewypłacalności; jest ono źródłem wzrastających kosztów każdego kolejnego kredytu, a także

wzrostu przewidywanych kosztów bankructwa; w wyniku tego dochodzi do mniejszej skłonności do pożyczania.

Fundamentalne rozróżnienie pomiędzy polityką finansowania aktywów trwałych oraz obrotowych stanowi spodziewany okres użytkowania aktywów. W pierwszym przypadku decyzje dotyczą długich terminów i związane są w szczególności z procesami inwestycyjnymi. Zaś finansowanie aktywów obrotowych należy rozpatrywać w krótkim okresie.

Strategia gospodarowania kapitałem stałym i obrotowym

Fundamentalnym kryterium wyboru struktury finansowania aktywów trwałych jest **złota reguła bilansowa**. Przyjmuje ona finansowanie całości majątku trwałego kapitałem własnym. W sytuacji, w której te dwie wielkości są sobie równe, utrzymana zostaje stabilność finansowa przedsiębiorstwa.

Inna wersja tej samej zasady pozwala na finansowanie majątku trwałego kapitałem stałym, a więc oprócz kapitału własnego możliwe jest także wykorzystanie długoterminowych kapitałów obcych.

Jednak w takim przypadku, w pewnych skrajnych warunkach, przy sporym uczestnictwie zobowiązań długoterminowych w kapitale stałym firmy, może dojść do sytuacji zagrożenia utraty płynności.

Gdy gospodaruje się kapitałem stałym, to skutki przyjętej strategii rozkładają się w czasie. Zaś w sytuacji gospodarowania kapitałem obrotowym efekty realizowanej polityki dostrzegane są niemal natychmiast.

Poziom kapitału obrotowego jest uwarunkowany charakterem i rozmiarami prowadzonej sprzedaży. Wzrost sprzedaży podnosi zapotrzebowanie na aktywa obrotowe i odwrotnie. Rosnąca sprzedaż przede wszystkim zwiększa poziom należności, determinuje utrzymywanie większych poziomów zapasów, a co za tym idzie – generuje większe zobowiązania bieżące.

Możliwe jest wydzielenie **dwóch podstawowych rodzajów** podjętej **strategii gospodarowania kapitałem obrotowym** w postaci strategii:

1. **elastycznej** – chodzi tu o utrzymywanie stosunkowo wysokiego poziomu aktywów obrotowych względem wielkości sprzedaży oraz małego poziomu zobowiązań bieżących względem pozostałych pasywnych składników bilansu;
2. **restrykcyjnej** – charakteryzująca się niskim poziomem aktywów obrotowych w zestawieniu z obrotami oraz wysokim udziałem krótkoterminowego kapitału obcego w finansowaniu aktywów obrotowych.

Pierwsza z nich pozwala na szybką obsługę klientów, w wyniku czego teoretycznie możliwa jest sprzedaż po wyższych cenach w zamian za korzystne warunki płatności oraz błyskawiczną obsługę.

Prowadzenie polityki restrykcyjnej ograniczone jest przez poziom możliwych cen oraz przez wielkość sprzedaży połączonej bezpośrednio z ryzykiem braku właściwej ilości towarów w magazynach. Gospodarowanie aktywami obrotowymi wiąże się bezpośrednio z wykonaniem dwóch podstawowych celów finansowych przedsiębiorstwa: z maksymalizacją zysków przy utrzymaniu płynności finansowej.

Wobec tego strategia odnosząca się do owego obszaru działalności firmy musi brać pod uwagę **dwie kolejne strategie składowe** – strategię:

1. kreowania wartości dodanej;
2. płynności finansowej.

Strategia kreowania wartości dodanej i strategia płynności finansowej

Konstruowanie wartości dodanej w przedsiębiorstwie to pochodna przemian, jakim podporządkowane są aktywa obrotowe podczas zwykłego cyklu operacyjnego firmy. Dotyczy to przede wszystkim procesu sprzedaży, czyli zamiany zapasów w należności. W jej trakcie zostaje zrealizowana marża handlowa, czyli różnica pomiędzy ceną sprzedaży towarów (materiałów, produktów) a ceną ich zakupu (kosztem produkcji). W tym obszarze zarysować można **dwie skrajne strategie** – strategię:

1. **niskiej marży handlowej** – różnica pomiędzy cenami sprzedaży i zakupu jest mała, co stymuluje popyt na sprzedawane wyroby;

przedsiębiorstwo tworzy wartość dodaną poprzez przyspieszanie obrotu aktywami obrotowymi;

2. **wysokiej marży handlowej** – narzuty przy sprzedaży są wysokie, co dąży do zmniejszania się popytu na oferowane produkty; przedsiębiorstwo wytwarza wartość dodaną dzięki wysokiej marży, biorąc pod uwagę wolniejszy niż w przypadku pierwszej strategii obrót aktywami.

Przemiany aktywów obrotowych wpływają na wykonanie różnych strategii płynności finansowej. Wyznacza się je w oddzielny sposób dla aktywów i pasywów bieżących, a co za tym idzie – również w kontekście każdego z nich da się wyróżnić dwa rodzaje strategii. Mowa tutaj o strategii:

1. konserwatywnej;
2. agresywnej.

Strategia konserwatywna aktywów bieżących uwydatnia się poprzez utrzymywanie w przedsiębiorstwie wysokich poziomów najbardziej płynnych aktywów – gotówki i krótkoterminowych papierów wartościowych. Nadwyżka płynności pozwala na likwidację zobowiązań spontanicznych. Utrzymanie nadwyżki płynności oddziałuje negatywnie na potencjalny zysk dzięki kosztom połączonym z utrzymywaniem wysokich poziomów zapasów czy gotówki. **Strategia agresywna** charakteryzuje się działaniem przeciwnym do strategii konserwatywnej.

Strategia konserwatywna pasywów bieżących ukazuje się w zmierzaniu do minimalizacji udziału zobowiązań krótkoterminowych w finansowaniu majątku obrotowego. W konsekwencji przedsiębiorstwo minimalizuje niebezpieczeństwo niewypłacalności, ale równocześnie zwiększa koszt kapitału.

Strategia agresywna pasywów bieżących doprowadza do zwiększenia udziału kapitałów obcych. Strategia ta potęguje niebezpieczeństwo utraty wypłacalności oraz wpływa na wzrost ceny kolejnych kredytów. Do jej pozytywnych skutków można zaliczyć:

- minimalizację kosztu kapitału;
- wzrost rentowności kapitałów własnych;
- zwiększony udział lewarowania finansowego w tworzeniu zysku netto.

Optymalizowanie strategii kreowania wartości dodanej oraz płynności finansowej opiera się na kompetentnym połączeniu strategii aktywów i pasywów bieżących.

Strategia finansowa to jedna z fundamentalnych strategii funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Nie jest ona modelem homogenicznym i jednoznacznie pojmowanym, odnosi się bowiem do wszelkich decyzji połączonych ze zbieraniem i wydatkowaniem środków pieniężnych przez przedsiębiorstwo. Składa się na nią zestaw strategii cząstkowych, a ich przedmiotem są określone obszary zarządzania finansowego przedsiębiorstwem.

Tworzenie strategii finansowej musi brać pod uwagę założenia strategii cząstkowych. Te ostatnie zaś powinny w koherentny sposób określać kierunki gospodarowania finansami przedsiębiorstwa oraz pozostawać w odpowiedniej i zgodnej z logiką korelacji. Należy również pamiętać o pozostałych strategiach funkcjonalnych, których wykonanie determinuje dążenie do realizacji strategicznych celów przedsiębiorstwa.

Finansowanie rozwoju przedsiębiorstw

Źródła pozyskania kapitału

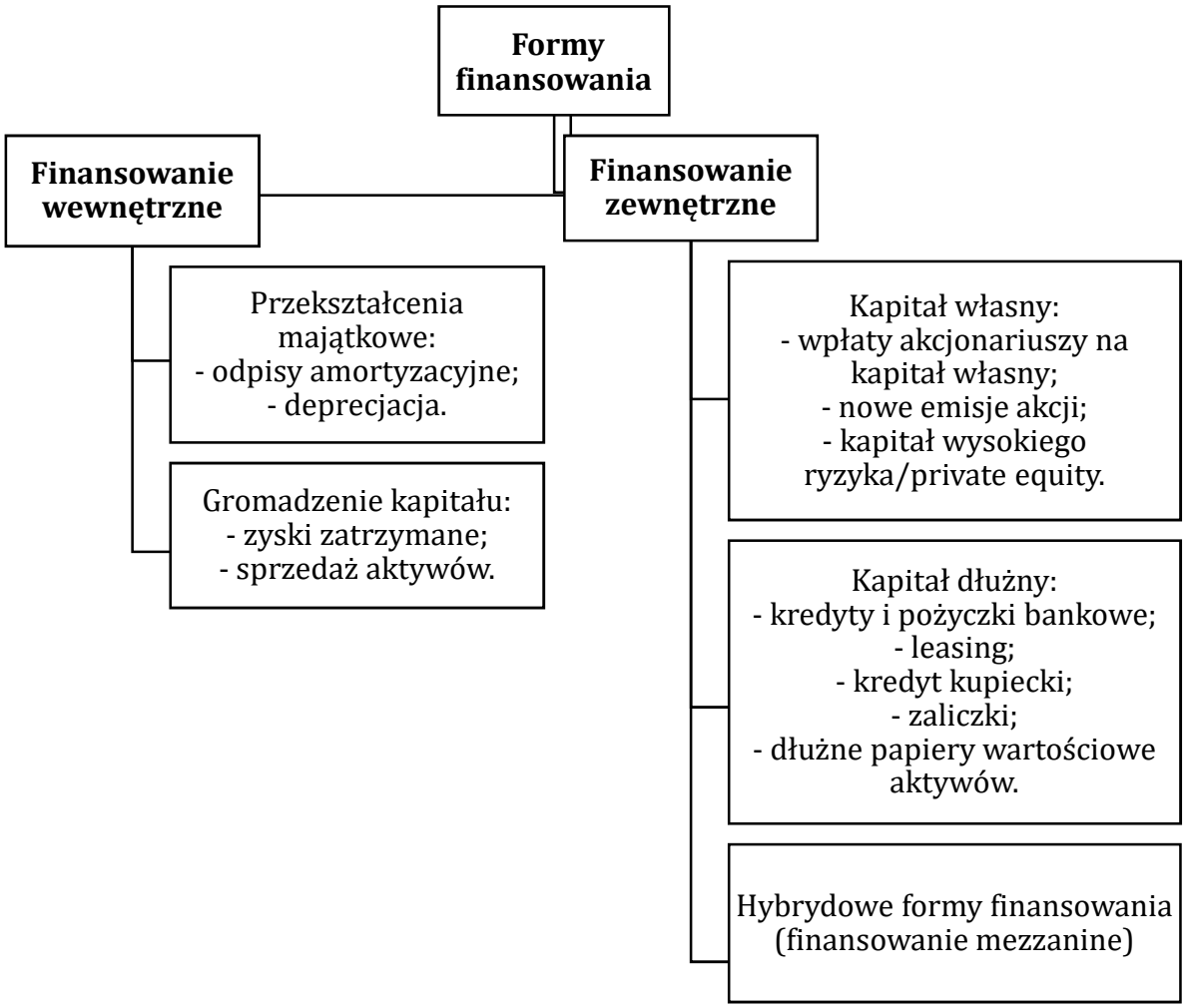
Zajmowanie się działalnością gospodarczą wiąże się z dość sporym nakładem kapitału. **Zaangażowane kapitały** są nieodzownym mechanizmem bytowania każdego przedsiębiorstwa, bez nich bowiem nie dojdzie do rozwoju firmy.

W literaturze przedmiotu można natknąć się na rozmaite podziały w zakresie **potencjalnych źródeł finansowania przedsiębiorstw** opierające się na różnych **kryteriach**.

Spośród owych kryteriów można wyróżnić:

- prawo własności kapitału – kapitał:
  - własny;
  - obcy;

- źródło pochodzenia kapitału:
    - wewnętrzne;
    - zewnętrzne;
- czas dysponowania danym kapitałem – dysponowanie:
    - krótkoterminowe;
    - długoterminowe;
- cel finansowania:
    - pierwotny;
    - bieżący;
    - rozwój, czyli procesy inwestycyjne.



Rodzaje kapitału występującego w przedsiębiorstwie

W generalnym ujęciu da się wyszczególnić **dwa fundamentalne rodzaje kapitału w przedsiębiorstwie** widoczne w jego bilansie, a mianowicie kapitał:

- **własny** (fundusze własne);
- **obcy**, czyli dług przedsiębiorstwa.

Zajmowanie się działalnością gospodarczą łączy się z koniecznością posiadania przez przedsiębiorstwo danego majątku, który pokrywany jest za pomocą źródeł finansowania.

Wyjątkową rolę w zakresie źródeł finansowania działalności podmiotów gospodarczych pełni **kapitał własny**, co dzieje się bez względu na etap rozwoju, rozmiar i charakter owej działalności. Taka postać finansowania sprawia, że inwestorzy posiadają prawo własności oraz uczestniczą w podziale osiąganego zysku. Równocześnie wiąże się to jednak z przymusem pokrycia poniesionej straty, proporcjonalnie do wielkości zainwestowanych funduszy.

Istotne znaczenie kapitału własnego wiąże się z faktem, iż podlega on bezterminowemu finansowaniu przedsiębiorstwa, a przy likwidacji podmiotu zwraca się go dawcom w momencie, gdy sfinalizowane zostaną roszczenia innych wierzycieli. Ten rodzaj finansowania okazuje się

najbardziej pewnym źródłem finansowania w firmie, co determinuje jego moc ekonomiczną.

Oprócz tego kapitał własny pełni funkcję swoistej gwarancji dla wierzycieli przedsiębiorstwa, stanowiąc solidny fundament finansowania oraz źródło jego zdolności kredytowej. Należy pamiętać jednak o tym, że podmiot, który wnosi kapitał własny do firmy, zwykle nie posiada prawa do zwrotu swoich środków w czasie działalności przedsiębiorstwa czy do otrzymywania odsetek.

Wynagrodzenie podmiotu związane z zaangażowaniem nakładów finansowych jest równoznaczne z udziałem w wypracowywanych zyskach. Wraz ze wzrostem poziomu kapitału własnego w strukturze źródeł finansowania przedsiębiorstwa spada ryzyko utraty płynności finansowej i jego upadłości.

Warto mieć na uwadze, że umiejętne użycie kapitałów obcych zwiększa skalę osiąganych przez firmę zysków, co równocześnie maksymalizuje skalę profitów właścicieli. Między innymi z tego powodu przedsiębiorcy korzystają również z alternatywnych źródeł finansowania w formie kapitału obcego.

Kapitał własny odznacza się rozmaitym pochodzeniem – jego źródła przybierają **charakter zewnętrzny oraz wewnętrzny**.

W związku z tym można wyszczególnić kapitały własne:

- **wniesione** – jednoznaczne z finansowaniem zewnętrznym, np.:
  - emisja akcji;
  - dopłaty wspólników/akcjonariuszy;
  - wzrost udziałów;
- **wytworzone** – ujęte jako samofinansowanie, np.:
  - zysk zatrzymany;
  - odpisy amortyzacyjne;
  - zbycie zbędnych aktywów trwałych;
  - przyspieszenie obrotu kapitału.

Istnieją pewne zasady finansowania, które mają zagwarantować optymalną politykę jednostki:

- „**złota zasada finansowania**" – ilość kapitału obcego nie może wykraczać poza 50% całkowitego kapitału; stosunek kapitału własnego do zobowiązań ogółem musi być większy albo równy jedności (w innym wariancie tej reguły majątek trwały musi być równy lub mniejszy od kapitału długookresowego);

- „**srebrna zasada finansowania**" – finansowanie aktywów stałych zachodzi poprzez kapitał stały;

- „**złota reguła bilansowa**" – aktywa stałe pokryte są całościowo kapitałem własnym; z racji tego, że kapitał własny jest połączony z firmą długoterminowo, elementy aktywów przedsiębiorstwa powinny

być przez niego finansowane; reguła ta odznacza się niską płynnością, zatem powinna być finansowana przez długookresowe kapitały;

- „**srebrna reguła bilansowa**" – co najmniej 2/3 aktywów stałych musi być finansowane za pomocą kapitału własnego; wyższy poziom kapitałów własnych to większa autonomia finansowa.

Kapitał obcy to inaczej dług przedsiębiorstwa, który można uzyskać poprzez:

- zaciąganie pożyczek;
- emisję obligacji;
- zaciąganie kredytów, leasingu czy zobowiązań handlowych.

Duże znaczenie ma **factoring**, czyli rodzaj specjalistycznego pośrednictwa handlowego, w którym wyposażona w odpowiednią wiedzę instytucja finansowa (często spółka z udziałem banku) zyskuje za pomocą cesji od przedsiębiorstw handlowych lub przemysłowych roszczenie o zapłatę należnych im kwot z wszelakich źródeł zobowiązanych, w tym ze sprzedaży.

Factoring może być przydatny w bieżącym finansowaniu we wszystkich tych branżach, w których korzysta się z odroczonych terminów płatności.

W państwach anglosaskich struktura kapitału traktowana jest jako struktura papierów wartościowych wyemitowanych przez przedsiębiorstwa.

Dzieli się ona na papiery:

- **dłużne** (bony, obligacje);
- **właścicielskie** (udziałowe), takie jak akcje zwykłe i uprzywilejowane.

Tego typu ujęcie nie bierze pod uwagę kredytu bankowego i pożyczek. Strukturę finansowania lepiej więc traktować jako sumę długu obciążonego oprocentowaniem i kapitału własnego w przedsiębiorstwie.

W rzeczywistości niemalże każde przedsiębiorstwo, w mniejszym lub większym stopniu, używa w finansowaniu swojej działalności kapitałów obcych. Wynikły w ten sposób koszt jest zróżnicowany pod kątem zewnętrznego źródła finansowania.

IPO – oferta publiczna

Oferta publiczna (*IPO – Initial Public Offering*) to zdobywanie kapitału na dalszy rozwój za pomocą oferty publicznej akcji. Jest to domena spółek dojrzałych, posiadających wielkość krytyczną umożliwiającą późniejszy rozwój jako spółki publicznej.

Kwoty finansowania obejmują zaprezentowane w prospekcie emisyjnym **cele inwestycyjne**. Składają się na nie najczęściej:

- plan inwestycyjny;

- podwyższenie kapitału obrotowego;
- akwizycje.

Pamiętając o etapowości, o periodyzacji finansowania nieodzownego przy efektywnym rozwoju spółki oraz o wykonaniu w kolejnych etapach strategii długookresowej, spółki publiczne zwykle prowadzą dalsze emisje akcji (SPO). W ten sposób dążą one bowiem do sfinansowania swoich zamierzeń.

Private Equity

Private Equity to forma średnio- lub długoterminowego finansowania firm prywatnych, nienotowanych dotąd na giełdzie.

Środki Private Equity są używane w celu:

- założenia firmy;
- zwiększenia jej działalności;
- wykupu części lub całości istniejącego przedsiębiorstwa we współpracy z jego zarządem;
- ożywienia firmy.

Private equity związane jest z inwestycją w różne **etapy rozwoju firmy**. Da się zatem wyróżnić:

- **fazę zasiewu** (*seed*) – początkowa faza życia przedsiębiorstwa, na którą składają się działania przygotowawcze podejmowane jeszcze

przed rozpoczęciem działalności; z racji tego, że istnieje duże ryzyko niepowodzenia projektu, inwestorzy zwykle nie wkładają w firmę dużego kapitału;

- **rozpoczęcie działalności** (start-up) – pomoc inwestora związana jest z przygotowaniem komercyjnym istniejącego już produktu;
- **wczesny rozwój** – firma stworzyła dobry produkt, ale nie posiada środków pozwalających na jego ekspansję; przedsiębiorstwo wykazuje szybko rosnące przychody;
- **ekspansję i dalszy rozwój** – przedsiębiorstwo osiągnęło stabilizację rynkową, ale potrzebuje kapitału do dalszego rozwoju.

Inwestycje Private Equity mogą być realizowane w postaci **bezpośredniej lub pośredniej**.

Oprócz zakupu akcji spółki **forma bezpośrednia** daje inwestorowi szereg praw, m.in. prawo:

- do dywidendy;
- poboru;
- głosu podczas walnego zgromadzenia.

Inwestycje **w postaci bezpośredniej** gwarantują wyłącznie uczestnictwo w zysku wypracowanym przez fundusz. Finansowanie bezpośrednie jest budowane przez inwestycje osób indywidualnych lub ich grupy. Udostępniają oni kapitał firmom o wysokim potencjale rozwojowym, obciążonym wysokim ryzykiem.

<table>
<tr><th colspan="3">Private Equity</th></tr>
<tr><td>Finansowanie bezpośrednie</td><td colspan="2">Finansowanie pośrednie</td></tr>
<tr><td rowspan="5">aniołowie biznesu</td><td>zorientowane na projekt</td><td>zorientowane na fundusz</td></tr>
<tr><td>spółka amortyzacyjna</td><td>niezależny fundusz PE/VC</td></tr>
<tr><td>spółka doradcza</td><td>zależny fundusz PE/VC</td></tr>
<tr><td rowspan="2">spółka maklerska</td><td>częściowo zależny</td></tr>
<tr><td>fundusz z udziałem instytucji publicznych</td></tr>
</table>

Tabela **Metody finansowania w funduszach PE**

Venture Capital

Fundusze **Venture Capital** to fundusze zamknięte, a ich działalność skupia się na tym, że grupa maksymalnie kilkunastu inwestorów przekazuje środki na inwestycje o danym charakterze. Ów charakter obejmuje niepewne inwestycje mogące jednak przynieść wysokie stopy zwrotu.

Ten rodzaj finansowania inwestycji odnosi się zazwyczaj do spółek pozbawionych płynności. W związku z tym szansę na otrzymanie funduszy Venture Capital mają przede wszystkim firmy prywatne będące na różnych etapach rozwoju, nienotowane na giełdzie i działające w rozmaitych branżach w wielu regionach.

Kapitał wysokiego ryzyka to jedna z postaci finansowania rozwoju przedsiębiorstw prywatnych. Jest ona dostępna zwykle w formie średnio- i długoterminowych kapitałów inwestycyjnych.

Fundusze Venture Capital obejmują udziały oraz akcje prywatnych bądź prywatyzowanych przedsiębiorstw, co sprawia, że ponoszą oni wraz z przedsiębiorstwami ryzyko połączone z działalnością gospodarczą. Nie otrzymują oni z tego tytułu żadnych dodatkowych gwarancji albo zabezpieczeń.

Cel przedsiębiorstw Venture Capital to wsparcie rozwijających się firm na etapie ich dojrzewania, przed osiągnięciem gotowości do wprowadzenia owych przedsiębiorstw na giełdę. Fundusze te gwarantują więc środki na **rozpoczęcie albo rozwój działalności.**

W literaturze przedmiotu wymienia się finansowanie kilku faz, a mianowicie finansowanie fazy:

1. „**zasiewu**" (*seed stage*) – Venture Capital niechętnie udziela finansowania w tej fazie ze względu na stosunkowo małą wartość inwestycji i możliwość wystąpienia dużego ryzyka;

2. **startu** (start-up) – faza ta obejmuje rozpoczęcie działalności, rozwój produktu i wstępny marketing; zwykle firmie na tym etapie ciężko otrzymać kredyt bankowy, co powiązane jest z brakiem odpowiednich zabezpieczeń (zestawu, hipoteki);

3. **pierwszej** (wczesnego rozwoju) – na tym etapie przedsiębiorstwo potrzebuje środków na wzmocnienie swojej pozycji i na dalszą ekspansję; fundusze Venture Capital chętnie angażują się w finansowanie firm będących na tym etapie – trafiona inwestycja w tym momencie rozwoju przedsiębiorstwa pozwala na znaczne podniesienie jej wartości w krótkim czasie;

4. **drugiej, ekspansji** (*expansion capital*) – mamy tutaj do czynienia ze znacznym wzrostem wartości firmy, która potrzebuje środków finansowych ze względu na duże przedsięwzięcia inwestycyjne umotywowane dalszym wzmacnianiem pozycji firmy na rynku; Venture Capital stają się tym samym konkurencyjnym źródłem kapitału o wiele łatwiejszym do uzyskania, zestawiając z poprzednimi etapami rozwoju, w stosunku do kredytu bankowego.

Podsumowanie

- **Zapoznaj się z treścią lekcji.** Gdy opanujesz już cały materiał zawarty w dziale, **przystąp do testu cząstkowego**.

Literatura uzupełniająca:

1. Bień B., *Zarządzania finansami przedsiębiorstwa*, Warszawa, 2000.

2. Czekaj J., Dreszer Z., *Zarządzania finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, Warszawa, 2001.
3. Czermiński A., *Organizacja i zarządzanie*, Gdańsk, 2000.
4. Dyduch A., Wydymus Z., *Struktura kapitału a wartość przedsiębiorstwa*, Kraków, 2002.
5. Fabiańska K., Rokita J., *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, Warszawa, 1986.
6. Grzywacz J., Jabłońska A., *Tradycyjne i alternatywne możliwości finansowania małych i średnich przedsiębiorstw*, Płock, 2013.
7. Jaworski J., *O istocie i strukturze strategii finansowej przedsiębiorstwa*, Warszawa, 2010.
8. Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu przedsiębiorstwa*, Warszawa, 1992.
9. Michorowski M., *Publiczna oferta akcji jako forma pozyskania kapitału przez przedsiębiorstwo – pozytywne i negatywne aspekty pierwszej oferty publicznej* [w:] Zeszyty naukowe UEK, 2013.
10. Panfila M., *Finansowanie rozwoju przedsiębiorstw*, Wrocław, 2008.
11. Pietraszewski M., *Proces inwestycyjny realizowany przez fundusze private equity*, Włocławek, 2007.
12. Sławjuk R., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach, 2012.

13. Sobańska-Helman K., Sieradzan P., *Inwestycje private equity/venture capital*, Warszawa, 2013.
14. Szczęsna-Urbaniak A., *Wpływ struktury kapitału na wartość przedsiębiorstwa*, Szczecin, 2007.
15. Wójcicki Z., *Finansowanie działalności przedsiębiorstw*, Olsztyn, 2001.
16. Zasępa P., *Zarządzanie ryzykiem portfela przez fundusze venture capital i private eqity*, Warszawa, 2013.

O podstawach rachunkowości



Spis treści

Rachunkowość

Kontrola wewnętrzna

Koszty i przychody

Rachunek zysków i strat

Międzynarodowe standardy rachunkowości

Rachunkowość

Rachunkowość stanowi wyjątkowy rodzaj jednostkowej ewidencji gospodarczej. Jest ona systemem nieustannego w czasie:

- grupowania;
- ujmowania;
- prezentowania;
- interpretowania przedstawianych za pomocą **pieniądza** i bilansujących się ogólnych oraz szczególnych danych liczbowych o działalności gospodarczej oraz majątkowych sytuacji jednostki gospodarczej.

Można uznać, że rachunkowość ma **charakter ewidencyjny**, w skład którego wchodzą:

- rachunek kosztów;
- sprawozdawczość;
- księgowość.

W ten sposób zyskalibyśmy pierwsze ujęcie pojęcia rachunkowości, ponieważ do XIX wieku termin „rachunkowość" był tożsamy z pojęciem „księgowość".

Zasady prowadzenia rachunkowości zostały wskazane w **Ustawie o rachunkowości**. Według tych przepisów obowiązek prowadzenia

rachunkowości obejmuje zarówno osoby prawne (stowarzyszenia oraz fundacje), jak i jednostki, które nie są podległe rejestracji w KRS, czyli choćby uczniowskie kluby sportowe albo zwykłe stowarzyszenia.

Polityka rachunkowości

Każda pozarządowa organizacja, podążając za Ustawą o rachunkowości, powinna przygotować **politykę rachunkowości**, a więc zasady finansowe, zgodnie z którymi prowadzi się księgi rachunkowe.

Ustawa o rachunkowości oraz Ustawy podatkowe traktują o ogólnych zasadach księgowości, z kolei polityka rachunkowości odzwierciedla **konkretne reguły oraz praktyki** podejmowane przez organizację w prowadzeniu rachunkowości.

Jako dokument prezentujący zasady finansowe obowiązujące w organizacji politykę rachunkowości przygotowuje księgowy i zarząd albo osoba odpowiedzialna za gospodarkę finansową w organizacji.

Aby w firmie księgowość funkcjonowała skutecznie, trzeba pamiętać, aby reguły nie tylko zgadzały się z wymaganiami Ustawy, ale także uwzględniały specyfikę działalności organizacji.

Politykę rachunkowości powinno się zapisać i przedstawić przed zarządem, który ją przyjmie. Odpowiedzialność za politykę rachunkowości organizacji ponosi zarząd, który akceptuje dokument w oparciu o uchwałę.

Jakie zasady rachunkowości powinna obejmować w swojej księgowości organizacja?

Odpowiednio prowadzona księgowość powinna być odbiciem rzeczywistej sytuacji finansowej organizacji. Z tego powodu w trakcie przygotowania polityki rachunkowości trzeba sugerować się poniższymi zasadami – zasadą:

- **istotności** – w sprawozdaniu finansowym powinno się ująć informacje, które są istotne w ocenie sytuacji finansowej, majątkowej oraz wyniku finansowego organizacji; w celu zdobycia takich informacji należy wyróżnić wszystkie ważne operacje, które charakteryzują działalność organizacji;

- **kontynuacji działania** – przewiduje, że w prognozowanej przyszłości organizacja wciąż będzie funkcjonować;

- **memoriału oraz współmierności** – przychody oraz koszty powinno się przedstawić w chwili ich powstania, nie zważając na termin ich zapłaty, zwłaszcza zachować ich współmierność, a więc nawiązywać głównie do prowadzonych w danym okresie działań, z którymi ściśle wiążą się przychody oraz koszty; to oznacza, że w finansowym wyniku brana jest pod uwagę dana operacja niezależnie od tego, czy doszło do

faktycznego wydatku poświadczonego fakturą (rachunkiem), czy też operacja została oszacowana wyłącznie w sposób wiarygodny; wedle zasady współmierności w finansowym wyniku konkretnego okresu uwzględnia się wszystkie te koszty, które bezpośrednio albo pośrednio spowodowały powstanie przychodów tego okresu;

- **wiarygodności** – zachęca do rzetelnego prezentowania obrazu organizacji za pomocą sprawozdań jej sytuacji majątkowej oraz finansowej;

- **ostrożności** – zobowiązuje do przeprowadzania realnej wyceny aktywów oraz pełnego uwzględnienia zobowiązań i przewiduje uznanie przychodów za zrealizowane w sytuacji, w której przychody są pewne, a kosztów – w momencie ich poniesienia; jej zasadniczym celem jest ograniczenie wybranej wyceny aktywów oraz pasywów, a także rzetelne odzwierciedlenie nabytych przychodów, kosztów i związanego z nimi gospodarczego ryzyka; organizacje, które nie prowadzą działalności gospodarczej, mogą nie stosować tej zasady;

- **ciągłości** – jest związana ze stałością zastosowanych i raz wdrożonych:
  - zasad wyceny aktywów oraz pasywów;
  - klasyfikacji;
  - prezentacji;
  - metod rozliczenia kosztów oraz zaliczania przychodów;

tę zasadę uzupełnia warunek gwarancji porównywalności informacji finansowych za następne lata obrotowe, co oznacza, że sprawozdania finansowe powinny prezentować wynik za bieżący oraz poprzedni rok obrotowy; w następnych sprawozdaniach informacje muszą być porównywalne ze sobą;

- **indywidualnej wyceny** – zobowiązuje do osobnej wyceny:
  - składników aktywów oraz pasywów;
  - przychodów oraz kosztów, które się z nimi wiążą;
  - strat;
  - nadzwyczajnych zysków;

  z kolei wedle zasady istotności za jeden składnik można uznać podobne rodzajem i przeznaczeniem rozmaite składniki aktywów;

- **zakazu kompensaty** – wynika z niej, że nie powinno się kompensować ze sobą kosztów różniących się w kwestii rodzaju aktywów oraz pasywów, przychodów i dotyczących ich kosztów; sytuacje jednego rodzaju, które są możliwe do kompensowania i wykazywania łącznego wyniku to m.in.:
  - zbycie niefinansowych aktywów trwałych;
  - różnice kursowe;
  - zbycie inwestycji.



Co powinien uwzględniać dokument określany jako polityka rachunkowości?

Zasady finansowe przedstawione w polityce rachunkowości organizacji wyznaczają m.in.:

- sposób obiegu;
- plan kont;
- sposób przechowywania oraz archiwizacji dokumentacji finansowej;
- sposób amortyzowania środków trwałych;
- informacje o sposobie księgowania kosztów dotyczących roku poprzedniego, a realizowanych w trakcie następnego.

Powinny się tam znaleźć szczególnie następujące informacje:

- zasady dokumentowania operacji dowodami księgowymi;
- na temat roku obrotowego i jego okresów sprawozdawczych;
- sposób prowadzenia ksiąg rachunkowych;
- zasady inwentaryzacji posiadanego majątku;
- zasady wyceny i amortyzacji posiadanego majątku;
- metody prowadzenia ewidencji zapasów;
- zasady archiwizacji dokumentów i okres ich przechowywania;
- udostępnianie danych oraz dokumentów osobom trzecim;
- określenie planu kont, w szczególności podziału kosztów i przychodów;
- zasady wyceny aktywów oraz pasywów i ustalenia wyniku finansowego;

- opis systemu przetwarzania danych (przy korzystaniu z systemów komputerowych) i systemu zabezpieczania dokumentów.

W ramach polityki rachunkowości należy również wskazać osobę odpowiedzialną za przestrzeganie wszelkich procedur wyznaczonych w polityce rachunkowej organizacji oraz stosownych przepisach. Każde zmiany w obrębie zasad powinno się umieścić w aneksie umowy – podpiszą go osoby upoważnione do tego.

Rok obrotowy jest okresem rozliczeniowym organizacji. Zwykle jest to rok kalendarzowy albo inny okres obejmujący dwanaście kolejnych pełnych, kalendarzowych, miesięcy. Rok obrotowy w organizacji jest zależny od charakteru działalności (np. w edukacyjnej organizacji może być związany z rokiem szkolnym) i wyznacza jego statut.

Okres sprawozdawczy jest okresem, za który przygotowuje się sprawozdanie finansowe założone w Ustawie o rachunkowości albo inne sprawozdania stworzone w oparciu o księgi rachunkowe. Zwykle jest to rok obrotowy. Z tego powodu w polityce rachunkowości należy uwzględnić zapis, że rachunek zysków i strat, bilans oraz informacja dodatkowa sporządzane są pod koniec roku obrotowego zgodnie ze stanem na dzień bilansowy.

Bardziej szczegółowe okresy sprawozdawcze również wyznacza organizacja, zważając na specyfikę działania, na założoną metodę rozliczania

się z grantodawcami oraz urzędem skarbowym, wedle przepisów prawa podatkowego.

Inwentaryzacja w organizacji pozarządowej

Obowiązek realizowania inwentaryzacji jest zapisany w przepisach Ustawy o rachunkowości. Za **inwentaryzację** uważa się ogół czynności, które mają na celu wyznaczenie rzeczywistego stanu posiadanego majątku za sprawą dokonania spisu pieniężnych oraz rzeczowych składników majątku, uzgodnienie sald:

- **pasywów**;
- **aktywów**;
- **wycenę oraz ewentualną korektę danych** w księgowej ewidencji.

Inwentaryzacja to spisanie tego, co organizacja ma na swoim stanie (np. ksero, sprzęt komputerowy czy środki na koncie), a także sprawdzenie, czy jest to zgodne z zapisami w jej księgowej ewidencji. Nie przeprowadza się inwentaryzacji np. prywatnego telefonu czy laptopa, które zarząd wykorzystuje do załatwiania spraw fundacji. Gdyby sprzęty te zostały nabyte przez fundację albo używane przez nią np. w oparciu o umowę użyczenia, to wtedy powinny być poddane inwentaryzacji.

Należy też pamiętać, że obowiązek inwentaryzacji nie jest uzależniony od źródła pochodzenia majątku. Inwentaryzacji podlegają tak samo sprzęty, które organizacja otrzymuje w formie darów, jak również te kupione przez

nią. Inwentaryzacja służy także do rozliczenia **osób odpowiedzialnych materialnie za majątek**, którym zarządzają, czyli przykładowo magazyniera albo kasjera/skarbnika.

Chodzi o osoby, które zgodziły się na przyjęcie odpowiedzialności materialnej, a nie o statutowy organ odpowiedzialny za cały majątek organizacji (zarząd). Wszystkie czynności inwentaryzacyjne przeprowadzone w sposób kompletny znacząco wpływają na kolejne prawidłowe przygotowanie finansowego sprawozdania organizacji.

Termin „inwentaryzacja" wiąże się z końcem roku obrotowego. Z racji tego, że w przypadku większości organizacji rok obrotowy jest równy rokowi kalendarzowemu, inwentaryzację powinno się przeprowadzać w terminie między 1 października a 15 stycznia następnego roku. Do obowiązku tego dochodzi też na dzień:

- zakończenia działalności przez organizację;
- poprzedzający postawienie jej w stan likwidacji;
- poprzedzający ogłoszenie upadłości organizacji.

Odpowiedzialność za inwentaryzację

Czasowe ustalanie albo sprawdzanie faktycznego stanu aktywów oraz pasywów w formie inwentaryzacji jest jednym z elementów **rachunkowości organizacji pozarządowych**. Odpowiedzialność za przeprowadzenie

inwentaryzacji (tak jak za prowadzenie ksiąg rachunkowych) ponosi kierownik jednostki albo zarząd w przypadku organizacji pozarządowej. Jeśli nie dopełni on tego obowiązku, może zostać ukarany grzywną lub karą pozbawienia wolności do dwóch lat bądź też obiema tymi karami jednocześnie.

Kontrola wewnętrzna

Realizacja kontroli wewnętrznej jest niezbędna w każdej jednostce, niezależnie od wielkości. Stopień szczegółowości oraz złożoności kontroli wewnętrznej powinien zostać dostosowany do specyfiki jednostki, a zwłaszcza do jej wielkości oraz zakresu realizowanych operacji o charakterze gospodarczym. Nawet najbardziej sprawny system wewnętrznej kontroli nie zapobiegnie wszelkim nieprawidłowościom, może on jednak wspomóc przestrzeganie przez jednostkę zasad rachunkowości przewidzianych w Ustawie.

Nawet w przypadku najlepszych intencji osób prowadzących księgi zdarza się, że są one omylne.

Błędy te nie mogą być jednak na tyle ważne i znaczące, aby rachunkowość przestała w przedsiębiorstwie spełniać swoje funkcje – a więc funkcję rzetelnego prezentowania:

- sytuacji majątkowej oraz finansowej;
- wyniku finansowego netto.

Aby podtrzymać prawidłowość ksiąg na każdym z etapów ich prowadzenia, powinno zastosować się **zasady kontroli ewidencji** oraz **sprawozdawczości**. Najważniejszym celem tej kontroli jest pokazanie błędów i przeciwstawienie się nieprawidłowościom.

Zasady realizowania kontroli bezpośrednio wynikają z Ustawy o rachunkowości albo z procedur kontrolnych wprowadzonych bezpośrednio przez kierującego jednostką.

Za **przykłady działań kontrolnych** uważa się choćby:

- kontrolę dokumentów księgowych w perspektywie:
  - rachunkowej;
  - formalnej;
  - merytorycznej;
- potwierdzanie rozrachunków z kontrahentami;
- uzgadnianie kont analitycznych oraz syntetycznych;
- wykorzystanie informatycznych systemów kontrolnych.

Bieżącą wewnętrzną kontrolę przeprowadza się z wykorzystaniem **narzędzi kontrolnych**. Wśród nich najważniejsze znaczenie mają:

- dokumentacja księgowa;
- regulamin kontroli wewnętrznej;
- instrukcja inwentaryzacyjna;
- instrukcja obiegu i kontroli dokumentów.

Za ważną część wewnętrznej kontroli uważa się **dokumentację zasad (polityki) rachunkowości**, której elementy wskazano w art. 10 Ustawy o rachunkowości.

Dokumentacja ta jest gwarantem konsekwencji w prowadzeniu rachunkowości i stanowi sposób dopasowania zasad ujętych w Ustawie o rachunkowości do specyfiki konkretnej jednostki gospodarczej.

W przypadku regulaminu kontroli wewnętrznej znaczenie ma głównie precyzyjne wskazanie zakresu obowiązków kontrolnych poszczególnych pracowników i zasad odpowiedzialności za zaniedbania w prowadzeniu kontroli oraz rachunkowości.

Nieprawidłowości w ramach kontroli wewnętrznej przyczyniają się do wielu **negatywnych konsekwencji**. Należą do nich m.in.:

- brak podziału funkcji i odpowiedzialności;
- brak kompletności zapisów;
- powstawanie niedoborów i strat w składnikach majątku;
- tworzenie wyniku finansowego;
- nakładanie się zakresów nadzoru lub braki w nadzorze;
- niegospodarność w zakresie gospodarki kasowej;
- powtarzanie tych samych błędów w stosowaniu zasad rachunkowości;
- nieprawidłowości w obrębie płatności zobowiązań publicznoprawnych.

Nie ulega wątpliwości, że system wewnętrznej kontroli jest konieczny w każdej z jednostek. System ten należy jednak dopasować do rozmiarów oraz specyfiki rozliczeń.

Może się jednak okazać, iż w mniejszych podmiotach gospodarczych wewnętrzna kontrola będzie funkcjonować mimo braku szczególnych (formalnych) instrukcji czy procedur. Stosunkowo niska skala działalności może wpływać na to, że dla realizowania poprawnej księgowości wystarczy samokontrola i bezpośrednia kontrola kierownictwa.

Może się wydawać, że o działaniu wewnętrznej kontroli nie decyduje przykładowo instrukcja kontroli wewnętrznej, ale rzeczywiste prowadzenie działań zmierzających do eliminacji błędów oraz zapobiegania nieprawidłowościom. Rzecz jasna taka instrukcja czy inne narzędzia wewnętrznej kontroli są niezwykle pomocne, a w większych jednostkach okazują się nawet niezbędne.

Koszty i przychody

Koszty ujmuje się jako kategorię ekonomiczną, która określa celowe oraz uzasadnione wykorzystanie czynników produkcji, takich jak:

- maszyny;
- zasoby;
- materiały;
- wartość pracy człowieka, wyrażone za pomocą miernika pieniężnego.

Zużycie można uznać za koszt, o ile dotyczy konkretnego przedziału czasowego. Zwykle jest to okres sprawozdawczy (rok obrotowy) albo miesiąc.

Koszty są ponoszone w celu wytwarzania świadczenia usług, wyrobów oraz pełnienia funkcji. Istotę kosztów stanowi wykorzystanie rozmaitych czynników dotyczących prowadzonej działalności przedsiębiorstwa, które przedstawione są w jednostkach wartościowych.

Kosztem określa się wyłącznie **zużycie zrodzone w związku z normalną, zwykłą działalnością przedsiębiorstwa**, do którego zalicza się takie fazy procesu gospodarczego, jak:

- produkcja;
- zaopatrzenie;
- zarządzanie;
- sprzedaż.

Do kosztów **nie są zaliczane**:

- zużycia wywołane zdarzeniami losowymi;
- zaniechanie albo zawieszenie swoistej działalności;
- zużycie dotyczące utrzymania nieczynnych zakładów albo wydziałów, które są nadzwyczajnymi stratami.

W Ustawie o rachunkowości koszty są określane jako zmniejszenia korzyści ekonomicznych w okresie sprawozdawczym o wiarygodnie wskazanej wartości – w formie zmniejszenia wartości aktywów lub zwiększenia wartości zobowiązań oraz rezerw. Te ostatnie spowodują zmniejszenie kapitału własnego albo zwiększenie jego niedoboru w sposób inny niż wycofanie środków przez udziałowców albo właścicieli.

Koszt a wydatek

Za **wydatek** uznaje się każdy rozchód środków pieniężnych, niezależnie od celu tego rozchodu. Każdy koszt wiąże się z wydatkiem, a każdy wydatek stanowi koszt.

Przykłady **wydatków, które nie są kosztami**:

- spłaty rat kapitałowych kredytów;
- rozchód środków pieniężnych o charakterze strat nadzwyczajnych;
- wpłaty do budżetu podatków pozbawione charakteru kosztów (wpłaty wynagrodzeń ponad normę, podatek dochodowy);
- wypłaty pożyczek oraz zaliczek.



Koszty mogą pojawić się w stosunku do wydatku:

- wcześniej;
- w tym samym czasie;
- później.

Wydatkiem, który nastąpił w okresie wcześniejszym względem poniesionego kosztu, może być przykładowo **zakup środka trwałego**. W trakcie transakcji zakupu dochodzi do wydatku, a z kolei koszt rozłożony jest na późniejsze okresy jako amortyzacja trwałego środka.

Spłata odsetek od pożyczki bankowej jest przykładem jednoczesnego wystąpienia wydatku i kosztu (na przykładzie kosztu finansowego).

Zużycie materiałów nabytych dzięki kredytowi kupieckiemu stanowi przykład sytuacji, w której koszt poprzedza wydatek.

Obiekty odniesienia kosztów

Nazywa się tak jednostki wyodrębnione w przedsiębiorstwie w oparciu o wybrane kryteria. Dla nich kompletuje się oraz ustala koszty w obrębie systemu ewidencyjnego rachunkowości. Pomiędzy wskazanymi jednostkami a kosztami występują związki przyczynowo-skutkowe.

Dzięki wyróżnieniu wielu obiektów odniesienia kosztów można przypisać poszczególne składniki kosztów do konkretnych wielkości. Stanowią one **przyczyny powstawania kosztów**.

Obiekty odniesienia kosztów wyróżnia się pod względem:

- funkcjonalnym;
- rodzajowym;
- przedmiotowym;
- podmiotowym;
- czasowym.

Można je szeregować, podążając za **strukturą hierarchiczną**. Najwyżej w hierarchii można umieścić przedsiębiorstwo rozumiane jako całość, a najniżej przykładowo wytworzone produkty oraz czynniki produkcji. Wyznaczenie obiektów odniesienia kosztów stanowi podstawę podziału ogółu kosztów przedsiębiorstwa na wskazane składniki.

Klasyfikacja kosztów

Za **koszty bezpośrednie** uważa się te, które można bezpośrednio przypisać do jednostki produktu, wykorzystując księgowe dokumenty. Do tej grupy kosztów zalicza się np.:

- robociznę bezpośrednią;
- bezpośrednie materiały.

Koszty pośrednie to koszty, których nie rozlicza się między jednostkami produktu z wykorzystaniem dokumentów księgowych. Do takich kosztów należą np.:

- amortyzacja;
- czynsz.

Pod pojęciem **kosztów stałych** należy rozmieć te, których wysokość nie jest uzależniona od wielkości produkcji (koszty muszą zostać poniesione również w sytuacji produkcji zerowej). Należą do nich np.:

- płace zarządu;
- amortyzacja;
- czynsz.

Koszty zmienne są proporcjonalnie modyfikowane w stosunku do zmiany wielkości produkcji. Są nimi przykładowo materiały bezpośrednie.

Przychody

Przychodami nazywa się otrzymane pieniądze i wartości pieniężne pozostawione do dyspozycji podatnika w roku kalendarzowym, a także wartości otrzymanych w naturze świadczeń oraz pozostałych świadczeń nieodpłatnych.

Przychód to **kwoty należne**, choćby nie zostały w rzeczywistości otrzymane, po wyłączeniu wartości towarów zwróconych, udzielonych bonifikat oraz skont. U podatników, którzy dokonują sprzedaży towarów oraz usług opodatkowanych podatkiem od towarów czy usług, za przychód z tej sprzedaży uważa się przychód pomniejszony o podatek od towarów i usług.

Przychody stanowią **wpływy korzyści ekonomicznych brutto konkretnego okresu**, które powstały w wyniku działalności gospodarczej jednostki, a ich efektem jest zwiększenie kapitału własnego.

Przychody albo **koszty finansowe** generuje się za sprawą zmniejszenia albo zwiększenia finansowych aktywów (zobowiązań). Z kolei niefinansowe aktywa (zobowiązania) dotyczą działalności operacyjnej, a ich zmiany generują **koszty operacyjne** albo **przychody**.

Przychody wynikowe związane z działalnością finansową

Działalność finansowa oraz inwestycyjna ma szerokie znaczenie. Korzyści uzyskiwane z tej działalności są głównie wynikiem transakcji zawieranych przez jednostkę. **Działalność finansowa** polega m.in. na:

- zaciąganiu kredytów i pożyczek w przedsiębiorstwie;
- sprzedaży/kupnie papierów wartościowych, udziałów i akcji;
- zmianie kursów wymiany walut.

Jest ona porównaniem przychodów finansowych z kosztami finansowymi w konkretnym okresie sprawozdawczym.

Przychody finansowe można przypisać do kilku grup **pod względem źródła ich uznania**. Są to przychody:

- **z tytułu dywidend, odsetek oraz pozostałych korzyści z utrzymywania finansowych aktywów** – zwłaszcza z posiadania dłużnych papierów wartościowych; będą to również jednostki z tytułu lokat bankowych albo dodatniego salda na bieżącym rachunku; uwzględnia się tutaj także specyficzne korzyści, tzw. **zyski właścicielskie**, które wynikają z posiadania akcji czy udziałów;

- **z tytułu odsetek od należności, z tytułu dostaw oraz usług i pozostałych należności innych niż te, które zalicza się do aktywów finansowych** – tutaj zaliczyć należy odsetki od należności przeterminowanych, których bazę obliczenia wartości stanowi faktura sprzedaży; odsetki te należy zakwalifikować do przychodów finansowych, podążając za zasadą memoriałową, a więc w momencie podjęcia decyzji o ich naliczeniu; zalicza się tutaj również przychody finansowe z tytułu dyskonta/premii od obcych weksli;

- **z tytułu różnic kursowych** – zmienność kursów walutowych w toku przeprowadzanych transakcji z kontrahentem sprawia, że wartość umowy jest inna (przeliczając z waluty obcej na polską); ujmuje się tu **dodatnie różnice kursowe** wywołujące uznanie przychodów

finansowych; zachodzą one w sytuacji, w której podczas wyceny na dzień finansowy walut obcych średni kurs wytyczony przez prezesa Narodowego Banku Polskiego jest wyższy od kursu z dnia uzyskania tej waluty;

- **z tytułu dokonania szacunków w ramach wyceny aktywów finansowych oraz zobowiązań finansowych, a także z tytułu zmian tych szacunków** – zalicza się tutaj np. skutki zmian godziwej wartości niefinansowych składników aktywów oraz przychody z tytułu oprocentowania, które nalicza leasingodawca;

- **ze zbycia inwestycji w aktywa finansowe** – tutaj znajdują się przychody ze sprzedaży aktywów finansowych wyznaczane jako nadwyżka ceny sprzedaży oraz wartości bilansowej zbywanych aktywów finansowych.

W grupie przychodów finansowych wyróżnia się m.in.:

- odsetki od lokat bankowych;
- dyskonto weksli i czeków obcych;
- przychody ze sprzedaży aktywów finansowych (np. akcje, obligacje);
- odsetki od pożyczek udzielonych innej jednostce;
- aktualizację wartości inwestycji;
- umorzone zobowiązania z tytułu kredytów lub pożyczek;
- przychody z udziałów i akcji, dywidendy;
- dodatnie różnice kursowe, jeśli nie stanowią przychodów przyszłych;

- otrzymanie raty oprocentowanego kredytu leasingowego (dla leasingodawcy).

W rachunku zysków i strat **nie wykazuje się**:

- dywidend oraz innych wypłat z zysku jednostki na rzecz właścicieli, w szczególności wypłaty z zysku przedsiębiorstw państwowych oraz jednoosobowych spółek Skarbu Państwa; wywołują one zmniejszenie kapitału własnego;
- zysków albo strat ze sprzedaży czy umorzenia własnych akcji jednostki, ponieważ mają one wpływ na kapitał własny.

Klasyfikacja przychodów oraz kosztów

W księgach rachunkowych i sprawozdaniach finansowych koszty oraz przychody podzielono na **kilka kryteriów**.

Podział kosztów zgodnie:

- z **okresem:**
  - koszty bieżące;
  - koszty rozliczane w czasie;
- z **rodzajem;**
- ze **strukturą wewnętrzną:**
  - koszty proste;
  - koszty złożone;

- z **procesem produkcji:**
  - koszty produkcji podstawowej;
  - koszty ogólne;
- ze związkiem z **osiągniętymi przychodami:**
  - koszty uzyskania przychodów;
  - koszty, które nie stanowią kosztów uzyskania przychodów;
- ze **stopniem zależności kosztów od uzyskania przychodów:**
  - koszty stałe;
  - koszty zmienne;
- z **miejscem powstania:**
  - koszty ogólnego zarządu;
  - koszty działalności podstawowej;
  - koszty sprzedaży;
  - koszty działalności pomocniczej;
  - koszty zakupu.

Podział przychodów na przychody:

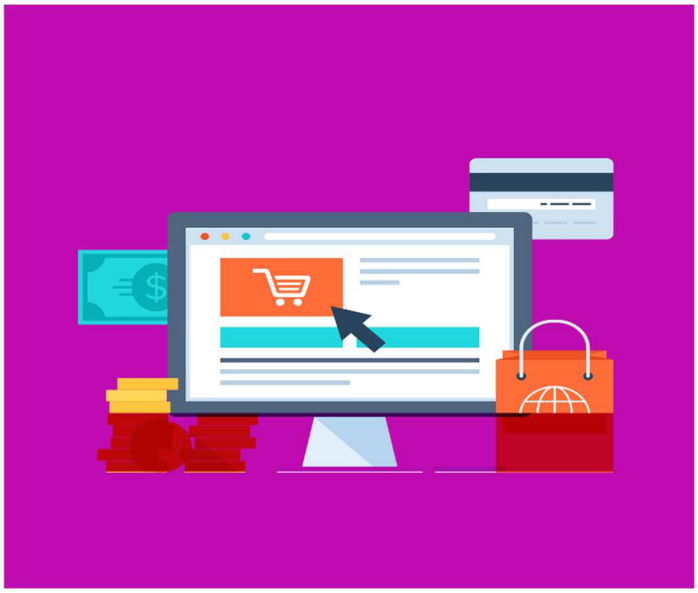
- **z operacji finansowych** – ich źródłem są:
  - udziały i dywidendy w zyskach;
  - dodatnie różnice kursowe;
  - zbycia aktywów finansowych i odsetek;

- **z pozostałej działalności operacyjnej** – przychody pośrednio dotyczą działalności operacyjnej danej jednostki, a zwłaszcza prawnych i niematerialnych wartości, ale również związane są:
  - ze zbyciem środków trwałych;

- z umorzonymi albo odpisanymi zobowiązaniami przedawnionymi;
- z uzyskanymi dotacjami czy darowiznami;
- z otrzymanymi odszkodowaniami, dotacjami, grzywnami czy karami;

- **nadzwyczajne (zyski nadzwyczajne)** – powstają poza operacyjną działalnością jednostki w sposób trudny do przewidzenia przez przedsiębiorstwo, przez co stanowią dodatni skutek finansowy niepowtarzalnych zdarzeń;

- **z podstawowej działalności operacyjnej** – otrzymywane są ze sprzedaży produktów i towarów, a także wyrażone w rzeczywistych cenach sprzedaży, już uwzględniających rabaty, dotacje czy upusty, jak również pozostałe zwiększenia lub zmniejszenia, bez objęcia podatkiem od towarów i usług.



Charakterystyka przychodów oraz kosztów finansowych

Różnica pomiędzy kosztami finansowymi a przychodami stanowi ich finansowy wynik.

Za **korzyści** uzyskiwane **z tytułu przychodów finansowych** uważa się głównie:

- udziały w zyskach (dywidendy);
- odsetki;
- wzrost wartości inwestycji.

Z kolei za **koszty finansowe** uważane są w szczególności koszty z tytułu:

- odsetek;
- spadku wartości inwestycji;
- strat ze zbycia inwestycji.

Wyróżnia się kilka rodzajów przychodów i kosztów finansowych.

Przychody finansowe:

- dyskonto czeków obcych oraz weksli;
- przychody z akcji oraz udziałów czy dywidendy;
- przychody ze sprzedaży aktywów finansowych, np. obligacje czy akcje;

- dodatnie różnice kursowe, pod warunkiem niestanowienia przychodów przyszłych;
- odsetki od lokat bankowych;
- aktualizacja wartości inwestycji;
- odsetki od pożyczek, których udzielono innej jednostce.

Koszty finansowe to obciążenia własnych kosztów o charakterze fiskalnym, a więc:

- podatek od nieruchomości;
- składki na ubezpieczenie własne oraz pracowników.

Umowne obciążenia kosztów własnych – kary umowne z tytułu niewywiązywania się ze zobowiązań ujętych wcześniej w treści kontraktu.

Koszty obsługi kredytowej:

- oprocentowanie kredytów;
- prowizje bankowe.

Rachunek zysków i strat

Rachunek zysków oraz strat (rachunek wyników) obok bilansu stanowi kluczowy element finansowego sprawozdania jednostki gospodarczej.

Stanowi syntetyczne zestawienie operacji finansowych przeprowadzonych przez firmę w trakcie danego okresu, zwykle jednego roku.

W Polsce rachunek zysków i strat można przygotować w **wersji porównawczej albo kalkulacyjnej**. W każdym z wariantów rachunek zysków i strat jest sporządzony metodą drabinkową, która odznacza się tym, że od każdego rodzaju przychodu odejmuje się koszt tego samego typu. W kontekście Ustawy o rachunkowości jednostka gospodarcza może wybrać pomiędzy sporządzeniem rachunku zysku oraz strat w wariancie kalkulacyjnym lub porównawczym.

Analiza rachunku zysków i strat

Analiza rachunku zysków i strat to narzędzie, za pomocą którego przedsiębiorstwa w miarę upływu czasu oraz realizacji działalności gospodarczej mogą rejestrować powstawanie wyniku finansowego (zysku lub straty). Rachunek zysków i strat uwzględnia strumieniowe wielkości, systematyzując wszelkie przychody i stosowne do nich koszty w grupy oraz umożliwiając im ustalenie wyników cząstkowych z konkretnych rodzajów działalności. Rachunek ten umożliwia określenie struktury finansowego wyniku.

W oparciu o Ustawę o rachunkowości przedsiębiorstwo może wybrać formę rachunku. Można przygotować rachunek zysków i strat w opcji kalkulacyjnej i porównawczej. W każdym przypadku rachunek ten prezentowany jest w

układzie pionowym, a więc „**metodą drabinkową**" opartą na umieszczeniu i odejmowaniu od przychodów netto ze sprzedaży (towarów, produktów czy materiałów) kosztów ich uzyskania oraz na umieszczeniu:

- innych przychodów oraz kosztów operacyjnych;
- przychodów czy kosztów finansowych;
- nadzwyczajnych strat i zysków.

Ogólną konstrukcję rachunku zysków i strat przedstawia się **w czterech poziomach** – poziomie:

1. finansowym;
2. operacyjnym;
3. nadzwyczajnym;
4. wstępnego podziału finansowego wyniku.

Wstępna analiza rachunku zysków i strat uwzględnia:

- wskazanie oraz ocenę zmian w wielkościach strumieni: przychodów z kosztów, ze sprzedaży oraz wyniku finansowego;
- badanie struktury przychodów czy kosztów;
- badanie związków między kategoriami wyniku finansowego – zysku oraz straty.

Do **zadań rachunku zysków i strat** zaliczane są:

- **zadania kontrolne**:
    - ocena trafności wcześniej podjętych decyzji;

  - dostarczanie komórkom jednostki bieżących oraz okresowych danych liczbowych stanowiących obraz wartości poniesionych kosztów i uzyskanych przychodów;
  - kontrolowanie elementów składowych wyniku finansowego przez wybrane działy jednostki;
- **zadania analityczne** – analiza:
  - rentowności poszczególnych produktów i usług;
  - struktury przychodów;
  - strat i zysków nadzwyczajnych;
- **zadania informacyjne**:
  - przeprowadzanie rachunku ekonomicznego;
  - dostarczanie informacji w celach sprawozdawczych;
  - prezentacja wyników finansowych.

Struktura przychodów i kosztów

Kolejnym polem analizy rachunku zysków i strat jest **struktura przychodów oraz kosztów** przedsiębiorstwa. W rachunku wyróżniane są **cztery grupy przychodów**:

1. przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów;
2. przychody finansowe;
3. pozostałe przychody operacyjne;
4. zyski nadzwyczajne.

Badanie struktury przychodów oparte jest na ustaleniu udziału wymienionych grup przychodów w przychodach ogółem.

Odpowiednim grupom przychodów przyporządkowuje się **grupy kosztów ich uzyskania**, a więc:

- pozostałe koszty operacyjne;
- koszty finansowe;
- koszty ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów;
- straty nadzwyczajne.

Strukturę kosztów bada się podobnie jak strukturę przychodów. Większa dynamika przychodów niż kosztów wskazuje na poprawę finansowego wyniku. Wysokie obciążenie przychodów określonymi grupami kosztów przedstawia stopień pokrycia tych kosztów ze strony klientów.

Relacje między różnymi rodzajami zysku

Badanie **relacji między różnymi rodzajami zysku** to trzeci obszar wstępnej analizy rachunku zysków i strat. Ustala się w tym celu poniższe relacje:

- zysk brutto/zysk z działalności operacyjnej * 100%;
- zysk z działalności operacyjnej/zysk ze sprzedaży * 100%;
- zysk netto/zysk ze sprzedaży * 100%;
- zysk brutto/zysk ze sprzedaży * 100%;
- efektywna stopa opodatkowania = podatek dochodowy/ zysk brutto * 100%.

Związki te w pewien sposób przedstawiają strukturę budowania wyniku finansowego. Jeżeli **relacja zysku z działalności operacyjnej w stosunku do zysku ze sprzedaży** ma wartość poniżej 100%, to różnica wskazuje, ile procent zysku utracono na działalność operacyjną.

Relacja zysku brutto do zysku z działalności operacyjnej prezentuje, jaką część zysku operacyjnego przeznaczono na koszty finansowe oraz nadzwyczajne straty albo jaką część zysku brutto zdobyto z zysków nadzwyczajnych oraz finansowych operacji.

Relacja zysku brutto do zysku ze sprzedaży podaje informację o tym, ile procent zysku wytworzonego w działalności podstawowej stracono albo o ile procent podniósł się zysk brutto z tytułu działalności finansowej oraz pozostałej działalności operacyjnej.

Relacja zysku netto do zysku ze sprzedaży przedstawia, ile zysku ze sprzedaży zostało przeznaczone na wyniki na pozostałym poziomie operacyjnym, finansowym oraz nadzwyczajnym, a także na podatek dochodowy.

Efektywna stopa opodatkowania jest odbiciem obciążenia zysku bieżącym oraz przyszłym podatkiem dochodowym, który naliczany jest od dochodu do opodatkowania. Stopa ta jest niższa albo wyższa od nominalnej stopy podatkowej. Podobną analizę można zrealizować, jeżeli w rachunku zysków i strat w miejsce zysku pojawia się strata.

Międzynarodowe standardy rachunkowości

Międzynarodowe Standardy Rachunkowości (MSR) albo inaczej **Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej (MSSF)** są standardami rachunkowości zaakceptowanymi na gruncie międzynarodowym i stanowią podstawę zrozumienia zasad oraz metod rachunkowości na całym świecie.

Rozwój międzynarodowego rynku kapitałowego oraz integracji, w szczególności w ramach organizacji Unii Europejskiej oraz Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), zbudowały podstawy do inwestycji bezpośrednich oraz wolnego przepływu kapitału. Razem z rozwojem zrodziła się potrzeba ujednolicenia sprawozdawczości finansowej rozumianej jako narzędzie pozwalające przeprowadzać konieczne analizy i porównania, aby podjąć decyzję finansową.

Pomimo licznych prób harmonizacji zasad rachunkowości owe zasady nadal cechują się głęboką rozbieżnością w obrębie różnych krajów. Na skutek sprawozdania finansowego oraz płynących z niego wniosków mogą okazać się nieporównywalne, choć analizują te same operacje gospodarcze.

Za opracowanie zunifikowanych zasad rachunkowości odpowiedzialny jest **Komitet Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (KMSR)**, a zatem *International Accounting Standards Committee* (IASC). Jest to

prywatna, niezależna organizacja, która w 1973 roku zamierzała ujednolicić reguły rachunkowości stosowane przez przedsiębiorstwa oraz pozostałe organizacje.

Celem tej organizacji jest za Konstytucją KMSR:

- działalność zamierzająca poprawić i ujednolicić regulacje oraz standardy rachunkowości i procedur prezentacji sprawozdań finansowych;
- formułowanie oraz publikowanie standardów rachunkowości.

W rozmaitych krajach różny jest zakres obowiązywania MSR. Niektóre państwa przyjęły **MSR jako krajowy standard rachunkowości**.

W Polsce obowiązują przepisy **Ustawy o rachunkowości.** W przypadku braku uregulowań w Ustawie przedsiębiorstwo powinno postępować według krajowego standardu rachunkowości, a dopiero później według Międzynarodowych Standardów Rachunkowości.

Rodzaje różnic w standardach rachunkowości dotyczą przede wszystkim odmiennych zasad:

- pomiaru przychodów i kosztów w odniesieniu do poszczególnych okresów sprawozdawczych;
- ujawniania przychodów i kosztów w księgach rachunkowych;

- wyceny aktywów oraz pasywów na dzień bilansowy oraz rozbieżności w zakresie i rodzaju wymaganych informacji dodatkowych.

Międzynarodowe Standardy Rachunkowości definiują m.in.:

- metody wyceny poszczególnych składników aktywów i pasywów;
- sposób prezentacji danych finansowych;
- sposób prezentacji sprawozdania z przepływów środków pieniężnych;
- zakres informacji, jaki należy ujawnić w sprawozdaniu finansowym;
- metody prezentacji majątku trwałego.

Jakościowe cechy sprawozdań, którymi powinien kierować się sporządzający przy opracowywaniu sprawozdania finansowego, to:

- trafność;
- porównywalność;
- zrozumiałość;
- wiarygodność;
- przydatność;
- istotność.

Do **składowych sprawozdania finansowego** zaliczane są:

- rachunek zysków i strat;
- bilans;
- informacja dodatkowa, a więc wprowadzenie do sprawozdania finansowego i dodatkowe wiadomości czy objaśnienia;

- rachunek przepływów pieniężnych;
- zestawienie zmian w kapitale (funduszu) własnym.

Podsumowanie

- **Zapoznaj się z treścią lekcji.** Gdy opanujesz już cały materiał zawarty w dziale, **przystąp do testu cząstkowego**.

Literatura uzupełniająca:

1. Dębska-Rup A., *Rachunkowość finansowa*, Kraków, 2009.
2. Dziuba-Burczyk A., *Podstawy rachunkowości w świetle międzynarodowych standardów*, Kraków, 2003.
3. Gierusz B., *Podręcznik samodzielnej nauki księgowania*, Gdańsk, 2016.
4. Kołosowska B., *Klasyfikacja i ewidencja kosztów*, Toruń, 1995.
5. Micherda B., *Rachunkowość zarządcza i controlling*, Warszawa, 2007.
6. Nowak E., *Rachunkowość. Kurs podstawowy*, Warszawa, 2008.
7. *Ustawa o Rachunkowości z dnia 29 września 1994 r.*

Rachunkowość zarządcza



Spis treści

Rachunkowość zarządcza

Informacyjne potrzeby organizacji

Narzędzia rachunkowości w zarządzaniu organizacji publicznych

Benchmarking a rachunkowość zarządcza

Budżet zadaniowy i budżetowanie

Rachunkowość zarządcza

Rachunkowość zarządcza stanowi jeden z elementarnych członów rachunkowości. Oprócz niej zalicza się do niego rachunkowość finansową oraz rachunkowość podatkową. Sama rachunkowość zarządcza nazywana jest również **rachunkowością menedżerską**, zajmuje się ona:

- przetwarzaniem;
- analizowaniem;
- pozyskiwaniem informacji gospodarczych celem ułatwienia procesów podejmowania decyzji zarządczych, a także kontrolowania ich procesów realizacji.

Służy ona przede wszystkim wewnętrznym celom organizacji, tj. dostarcza:

- danych potrzebnych do podjęcia bieżących decyzji, a także decyzji rozwojowych;
- informacji ułatwiających podejmowanie właściwych decyzji:
    - operacyjnych;
    - strategicznych;
    - taktycznych;
- informacji ułatwiających właściwe planowanie oraz kontrolę przy użyciu specjalistycznych technik oraz procedur.

Do **technik** można zaliczyć:

- budżety;
- modele rachunków kosztów oraz przychodów;

- wzorce takich rachunków;
- analizę zachowania się kosztów, jak i informowania o dokonaniach.

Cechy rachunkowości zarządczej:

- duża dowolność doboru metod oraz technik;
- odpowiadanie na aktualne potrzeby organizacji;
- brak konieczności spełniania wymogów prawnych.

Rachunkowość można podzielić na rachunkowość:

1. **operacyjną** – znajduje ona zastosowanie podczas podejmowania decyzji krótkoterminowych;
2. **strategiczną** – która ma zastosowanie w planowaniu długoterminowym oraz wykorzystywana jest w strategicznym zarządzaniu.

Rachunkowość zarządcza a finansowa

W przeciwieństwie do rachunkowości finansowej rachunkowość zarządcza cechuje się dużą dowolnością oraz dopasowuje się do potrzeb danej organizacji.

W tego rodzaju rachunkowości nacisk kładzie się na **szybkość oraz istotność dostarczanych informacji**. Z kolei w rachunkowości finansowej kładzie się nacisk na terminowość, dokładność oraz rzetelność.

Rachunkowość finansowa:

- jest ściśle regulowana aktami prawnymi;
- obowiązują ją przyjęte zasady oraz normy;
- przestrzeganie zasad i norm podlega kontroli przez instytucje państwowe.

Z kolei rachunkowość zarządcza **nie jest kodyfikowana**, a także **nie cechuje się standaryzacją** – ma ona elastycznie dopasowywać się do potrzeb organizacji, a przyjmowane techniki oraz metody są obierane dobrowolnie.

Zadania rachunkowości:

- **finansowej:**
  - ewidencja danych z ubiegłych operacji gospodarczych;
  - zbieranie danych finansowych;
  - prezentowanie danych w postaci ustandaryzowanych sprawozdań finansowych;

- **zarządczej:**
  - czerpanie danych z przyszłości oraz wykorzystywanie ich z ukierunkowaniem na przyszłość oraz teraźniejszość;
  - analizowanie pozafinansowych aspektów oraz zbieranie danych finansowych;
  - raporty o dowolnej formie i zakresie jako dominujący sposób przedstawiania danych.

Cele rachunkowości zarządczej to przede wszystkim systematyczne dostarczanie kierownikom informacji mających na celu ułatwienie podejmowania decyzji optymalnych odnośnie działania organizacji w danych okolicznościach. Jest ona zindywidualizowana, a także dostosowana do indywidualnych potrzeb organizacji.

Przekazywane informacje mogą być wykorzystywane do:

- wyjaśnienia wątpliwości;
- rozwiązywania problemów poprzez znalezienie najbardziej właściwego sposobu wykonania zadania;
- wytypowania koniecznych zadań, na których organizacja powinna się skupić;
- kontrolowania realizacji planów, budżetu, a także przebiegu poszczególnych procesów zachodzących w organizacji.

Wartość danej informacji jest zależna od jej wpływu na podejmowane decyzje oraz od rezultatów, które zostaną uzyskane przez przedsiębiorstwo podczas ich realizacji.

Do **funkcji rachunkowości zarządczej** zaliczyć można funkcję:

- **planistyczną:**
  - ma na celu dostarczenie informacji, które zmniejszą stopień ryzyka podczas wyboru metod, technik itd.;
  - skupia się na dostarczeniu danych, które są niezbędne w podjęciu decyzji podczas procesów zarządczych nad jednostką;

  - umożliwia budowanie wzorców kosztów, które stanowią podstawę do oceny powziętych działań;
- **kontrolną**:
  - ma na celu wykazanie różnic między planowanymi a realnie osiągniętymi rzeczywistościami;
  - spełnia się poprzez identyfikowanie odchyleń oraz analizowanie ich pod kątem przyczyn, osób odpowiedzialnych oraz miejsc ich występowania;
- **komunikacyjną** – umożliwia właściwy system komunikowania się poprzez odpowiednie formy oraz metody przepływu informacji, tj.:
  - instrukcje;
  - polecenia;
  - sprawozdania;
  - raporty;
- **organizacyjną**:
  - zarządcza rachunkowość swój wyraz znajduje w strukturze definiującej podporządkowanie, specjalizację oraz odpowiedzialność;
  - zakreśla granicę między centrami odpowiedzialności;
  - wskazuje kompetencje decyzyjne kierowników ośrodków oraz ich zadania.

Do **zadań rachunkowości zarządczej** zalicza się przede wszystkim dostarczanie informacji oraz partycypowanie w procesach zarządzania. Informacje te są konieczne do właściwego:

- planowania;
- wykonywania;

- kontrolowania;
- zabezpieczania;
- efektywnego wykorzystywania funduszy.

Ponadto umożliwia ona odpowiednią wzajemną komunikację jednostek zatrudnionych.

Do **głównych zadań rachunkowości zarządczej** zalicza się:

- **planowanie** – od systemu rachunkowości zarządczej oczekuje się informacji z historycznego oraz prospektywnego zakresu, które pozwoliłyby na opracowanie:
  - właściwego programu odnośnie przyszłej działalności;
  - wskazań;
  - niezbędnych środków oraz planowanych rezultatów;

- **kontrolę i sterowanie**:
  - dostarczanie informacji oraz przeprowadzanie analiz potrzebnych osobom zarządzającym danymi obszarami funkcjonalnymi działalności organizacji;
  - istota sterowania rozumiana jest jako podejmowanie stymulujących działań prawidłowego przebiegu realnych procesów, dzięki którym informacje z systemów rachunkowości przyczyniałyby się do osiągania planowanego stanu rzeczy;
  - w zakresie kontroli jako główne zadanie rozumie się kontrolę kosztów;

- **raporty zewnętrzne** – sporządzanie:
  - sprawozdań finansowych;
  - specjalistycznych zestawień;
  - informacji, które wynikają z analiz danych i które są potrzebne podczas różnych przedsięwzięć;

- **ocenę** jako proces wydawania sądów z poprzednich realizacji oraz oczekiwanych zdarzeń, a także ich wyników; celem oceny jest podejmowanie właściwych działań w danych sytuacjach; w trakcie oceny dokonywana jest interpretacja danych, podczas której dąży się do uchwycenia ewentualnych trendów, co ma doprowadzić do oceny zaistniałego stanu rzeczy;

- **rachunek w zakresie środków gospodarczych** jako dostarczanie kierownictwu informacji zgodnych z zakresem ich odpowiedzialności oraz stałe utrzymanie systemu rozrachunku nad aktywami organizacji.

Strategiczna rachunkowość zarządcza

Strategiczna rachunkowość zarządcza wychodzi poza wewnętrzne informacje i uważana jest za wyższy poziom rachunkowości zarządczej. Podejmuje ona próbę uwzględniania informacji zewnętrznych we wszelkich raportach i analizach. Ma to na celu porównanie wyników organizacji z wynikami konkurencji.

W takim porównaniu bierze się pod uwagę:

- stopy wzrostu;
- udział w rynku;
- oferty produktów;
- cykl produkcji itd.

Dzięki ukierunkowaniu na zewnątrz ten rodzaj rachunkowości ma praktyczne zastosowanie podczas podejmowania ramowych, istotnych decyzji zwłaszcza w warunkach rynkowej konkurencji. W raportach wartości bezwzględne uzupełniane są wartościami relatywnymi, które uzyskuje się dzięki porównaniom z podobnymi organizacjami w danej branży, a jeśli nie jest to możliwe, to z właściwymi wzorcami.

Zadania strategicznej rachunkowości zarządczej to przede wszystkim tworzenie systemów informacyjnych celem strategicznego zarządzania jednostką, które realizowane jest przez kierownictwo naczelne. Ten rodzaj rachunkowości powinien tworzyć podstawy do podejmowania długoterminowych decyzji gospodarczych, które odnoszą się do przyszłych celów organizacji.

Strategiczna rachunkowość zarządcza koncentruje się na **przekazywaniu informacji odnośnie trzech obszarów działania organizacji** – obszaru:

1. wykorzystania posiadanych środków;
2. stopnia wykonywania zadań;
3. bieżącej działalności organizacji.

Jak uważa **E. Nowak**, strategiczna rachunkowość zarządcza w sektorach publicznych powinna znajdować zastosowanie:

- w ocenie osiąganych długoterminowych celów publicznych organizacji;
- we wspomaganiu procesów zarządzania strategicznego;
- w identyfikowaniu czynników kosztotwórczych, zwłaszcza o długoterminowym charakterze;
- w kreowaniu wartości dodanej dla konsumentów usług publicznych;
- w analizie mierników pozafinansowych w ocenie osiągnięć oraz realizacji zaplanowanych celów;
- w poszukiwaniu danych na temat zasobów niematerialnych, które mogą stanowić informację o strategicznym znaczeniu dla publicznych organizacji.

Operacyjna rachunkowość zarządcza

Jest to dział rachunkowości podporządkowany **operacyjnemu zarządzaniu organizacją**. Zadaniem tego obszaru jest dostarczanie wszelkich informacji potrzebnych do zarządzania operacyjnego, które realizowane są przez niższe szczeble w strukturach zarządzania.

Informacje, które są generowane przez ten rodzaj rachunkowości, mają na celu stwarzanie **podstaw do podejmowania krótkoterminowych decyzji gospodarczych**.

Powinny one dotyczyć:

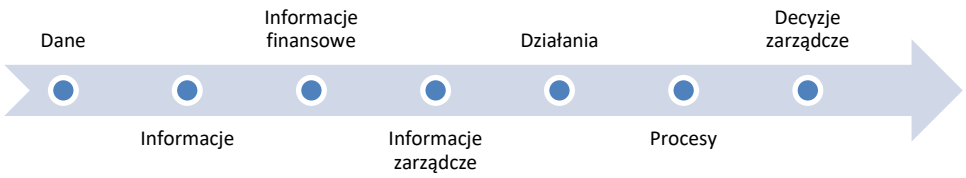
- funkcjonowania organizacji w konkretnych warunkach zewnętrznych;
- możliwości rozwoju w przyszłości, czyli zapewniania zasad kontynuacji organizacji;
- możliwych wariantów działania organizacji.

Informacyjne potrzeby organizacji

Za literaturą przedmiotu informację rozumie się jako **kluczowy czynnik sukcesu** przedsiębiorstw, a więc również organizacji, umożliwiający dostosowanie się danej jednostki do zmiennej rzeczywistości. Informacją są więc **zinterpretowane dane**.

Stanowi ona zbiór wiadomości o zdarzeniach, faktach oraz działaniach. Jest przedstawiana w formie pozwalającej osobie decyzyjnej na odniesienie się do danej sytuacji, a także stwarza możliwość determinowania skutecznego oraz efektywnego podejmowania decyzji zarządczych.

Informacje w **procesach decyzyjnych** organizacji:



Wszelkie informacje mają subiektywny charakter, z tego względu muszą być zawsze rozpatrywane poprzez kontekst odbiorcy.

W zależności od decydentów takie same dane mogą być różnie odbierane.

Zintegrowane systemy informacyjne organizacji powinny mieć takie **cechy**, jak:

- **niezawodność** – czyli prawdopodobieństwo spełnienia się w danym czasie;
- **wydajność** – rozumianą jako stosunek pomiędzy wartościami wydatkowanymi a uzyskanymi;
- **elastyczność** – warunkującą zapewnienie wyżej wymienionych cech niezależnie od warunków działania organizacji.

Zadania zintegrowanych systemów informacyjnych w rachunkowości zarządczej organizacji:

- zabezpieczanie przechowywanych informacji, a także zapewnianie dostępności do nich zależnie od potrzeb;
- zabezpieczanie sprawnego przesyłania informacji, tzn. informacja powinna być wiarygodna, aktualna oraz dostarczona na czas;
- przetwarzanie oraz wykorzystywanie informacji celem zarządzania operacyjnego i strategicznego, co ma na celu minimalizowanie ryzyka prowadzonej działalności.

Wybrane **potrzeby informacyjne** przedsiębiorstw:

- **ogólna polityka organizacji** (wizja, misja, strategia):
  - czynniki makroekonomiczne – poziom cen, stopa inflacji, stawki podatkowe itd.;
  - zachowania na rynku;
  - pozycja przedsiębiorstwa/organizacji na rynku;
  - pozycja organizacji na tle konkurencji;
  - dostępność zasobów finansowych oraz ludzkich;
- **finanse**:
  - tendencje makroekonomiczne – dostępność kapitału, środki z funduszy zagranicznych, kredyty czy pożyczki;
  - regulacje prawne;
  - regulacje podatkowe;
  - poziom kosztów stałych organizacji;
  - pozycja finansowa organizacji, konkurentów oraz dostawców;
  - źródła finansowania;
  - poziom zadłużenia;
  - historyczny wynik działalności;
- **kapitał ludzki**:
  - makroekonomiczny rynek zatrudnienia;
  - dostępność zasobów ludzkich;
  - oczekiwania finansowe zasobów ludzkich;
  - wiedza, kwalifikacje oraz kompetencje zasobów ludzkich;
  - stopa bezrobocia w danym regionie;
  - uregulowania prawne i wewnętrzne;
  - poziom kosztów zasobów ludzkich;
- **organizacja oraz świadczenie usług**:
  - zmiany w gospodarce narodowej;

- zmiany w danej branży;
- zmiany w danym sektorze;
- nowe metody i techniki świadczenia usług;
- cele, strategia oraz działania organizacji i ewentualnej konkurencji;
- poziom marży bezpieczeństwa;
- analiza wrażliwości;
- poziomy kosztów zmiennych i stałych;

- **informacje kosztowe**:
  - poziom kosztów błędnych prognoz oraz decyzji;
  - pomiar i kalkulacja kosztów działań usług;
  - zdolność usługowa organizacji;
  - strategia przyszłościowa w zakresie struktury asortymentowej;
  - struktura asortymentowa;
  - krytyczne punkty kosztów klientów;
  - identyfikacja procesów oraz działań występujących w organizacji;
  - poziom popytu;
  - analizy dochodów z lat ubiegłych;
- **system informacyjny** (rozumiany jako system rachunkowości):
  - finansowy system informacyjny (podsystem finansowej rachunkowości);
  - zintegrowany system informacyjny organizacji;
  - zarządczy system informacyjny (podsystem zarządczej rachunkowości);
  - informacje o systemach informacyjnych organizacji oraz zmiany w ich zakresie.

Narzędzia rachunkowości w zarządzaniu organizacji publicznych

Rachunkowość stanowi **element informacyjnego systemu organizacji**, który służy wewnętrznym oraz zewnętrznym użytkownikom w podejmowaniu decyzji, a także rozliczania zarządzających z odpowiedzialnego i efektywnego zarządzania powierzonym majątkiem. Informacyjny system rachunkowości daje możliwość przedstawienia danej jednostki w sposób sformalizowany oraz zbilansowany i wewnętrznie spójny.

Sposób i zasady działania organizacji mają wpływ na sposób funkcjonowania, a także na zadania rachunkowości. Działalność organizacji sektora publicznego jest określana zadaniami wyznaczanymi przez właściwe prawo. Poszczególne jednostki organizacyjne mają obowiązek wykonywania tychże zadań na rzecz społeczności.

Za **główne źródło pozyskiwania informacji w sektorach publicznych** są uznawane sprawozdania, które normują właściwe przepisy prawne, takie jak:

- Ustawa o rachunkowości;
- Ustawa o finansach publicznych;
- szczegółowe rozporządzenia odnoszące się do zasad rachunkowości, sprawozdawczości, a także klasyfikacji budżetowej w sektorach publicznych.

Właściwy sposób funkcjonowania organizacji publicznych pociąga za sobą konieczność stosowania odpowiednich metod oraz technik celem zaspokajania informacyjnych potrzeb, które zgłaszane są przez organy odpowiedzialne za podejmowanie decyzji zarządczych oraz finansowych. Wymóg ten wynika z przyjętego systemu rachunkowości.

Osoby odpowiedzialne za zarządzanie sektorami publicznymi wysuwają potrzebę posiadania właściwych informacji, które umożliwiają sprawne zarządzanie mieniem publicznym oraz jednostkami. Odnosi się to do informacji w zakresie przeszłości oraz przyszłości.

W sektorze publicznym można zaobserwować pewnego rodzaju **dwoistość systemów rachunkowości**. Gromadzone są tam duże ilości informacji, które przygotowywane są w sposób zgodny z przepisami, a także agregowane są dane blokujące możliwość podjęcia decyzji zarządczych w sposób racjonalny, co odnosi się zwłaszcza do podejmowania decyzji w kontekście przyszłości. Z tego względu wciąż poszukuje się **nowoczesnych oraz bardziej skutecznych metod analizowania i zbierania danych**. Do tego celu służą narzędzia rachunkowości zarządczej.

Rachunkowość ta może wspomagać kierowników poszczególnych jednostek z sektorów publicznych, zwłaszcza w:

- planowaniu;
- podejmowaniu;

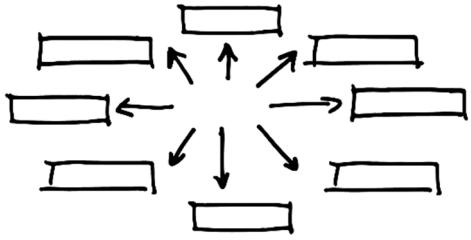
- kontrolowaniu decyzji, które mogą mieć charakter strategiczny lub operacyjny.

Narzędziem zapewniającym gospodarne oraz efektywne wydatkowanie środków publicznych powinna być rachunkowość zarządcza.

Należy jednak zaznaczyć, że system rachunkowości zarządczej nie jest obowiązkowy. Mimo to część z niżej wymienionych narzędzi została wprowadzona do sektorów publicznych. Do obligatoryjnych narzędzi należą **budżet zadaniowy** oraz **wieloletnie prognozy finansowe**, jednak są one obligatoryjne jedynie dla wybranych podmiotów.

Według **E. Nowak** rachunkowość zarządcza traktowana jest jako integralna część zarządzania, która zajmuje się identyfikacją, interpretacją oraz prezentacją informacji wykorzystywanych dalej do:

- formułowania strategii;
- planowania działalności;
- kontroli działalności;
- dostarczania informacji właściwym odbiorcom.



Z kolei **J. Turyna** uważa, iż rachunkowość zarządcza powinna dostarczać informacji, które wspomagałyby menedżerów podczas:

- podejmowania decyzji;
- ekonomicznego planowania;
- kontrolowania realizowanych planów.

Niezależnie od rozumienia rachunkowości zarządczej jest ona nastawiona na rozwój zarządzania strategicznego, który związany jest ze wskazywaniem strategicznego kierunku działań, kontroli strategicznej oraz podejmowania decyzji. Współcześnie ma ona również na celu wspomagać osiągnięcia strategiczne jednostek organizacji z sektora publicznego.

W rachunkowości zarządczej, jak uważa **P. Bednarek**, powinno zwracać się szczególną uwagę na takie aspekty, jak:

- **kontrola działalności**, zarówno z punktu widzenia formalno-prawnego, a więc legalnego, jak i z punktu widzenia zgodności z pożądanymi oraz wyznaczanymi efektami realizowanych działań;
- **gromadzenie informacji** w celu programowania oraz planowania szacunkowych danych odnośnie kosztów na różnych płaszczyznach analizy;
- **innowacje** w kwestiach informacji dostarczanych kierownictwu;
- **przeprowadzanie kontroli** pod względem legalności i zgodności z zamierzonymi efektami, co wiąże się ze sporządzaniem sprawozdań wewnętrznych, które umożliwiają analizę planowanych oraz realizowanych skutków;

- **koszty** ponoszone przez jednostki, dzięki czemu możliwe jest skoncentrowanie się na oczekiwanych efektach oraz wyodrębnianie ośrodków, które odpowiedzialne są za poniesione koszty;
- **analiza kosztów** w mnogich i różnych horyzontach czasowych;
- **dostarczanie informacji** celem planowania oraz programowania; informacje te powinny być pod postacią szacunkowych danych i realnych planowanych kosztów.

Powyższe elementy wyraźnie wskazują na potrzebę korzystania z narzędzi rachunkowości zarządczej. Co istotne, ze względu na nowoczesne sposoby zarządzania sektory publiczne coraz częściej sięgają po narzędzia, które stosowane są w **sektorach prywatnych**. W tym celu narzędzia te są wprowadzane oraz odpowiednio dostosowywane do potrzeb sektora publicznego. Umożliwiają one koncentrację organizacji publicznych na realizacji planowanych celów, zwłaszcza dzięki stosowaniu analiz oraz planowania długoterminowego.

T. Mikulska wskazuje, iż w organizacjach publicznych korzysta się z **narzędzi rachunkowości zarządczej**, do których można zaliczyć:

- strategiczną kartę wyników;
- wieloletnie plany inwestycyjne;
- benchmarking;
- wieloletnie plany usług publicznych;
- budżetowanie zadaniowe;
- wieloletnie plany oraz prognozy finansowe;
- narzędzia zarządzania jakością usług – ISO, Best Value;

- rachunek kosztów;
- zabezpieczenie przed ryzykiem prawnym i finansowym;
- wyodrębnianie środków odpowiedzialności.

Wybrane narzędzia rachunkowości zarządczej

Strategiczna karta wyników służy do oceny oraz pomiaru dokonań z różnych obszarów działalności jednostki organizacyjnej. Nazywana jest także strategiczną kartą dokonań. Posługując się tym instrumentem, możliwe jest oddzielenie różnych analizowanych płaszczyzn danej działalności organizacji.

Wskazuje się tutaj płaszczyzny nastawione na świadczenie usług, które obejmują:

- procesy wewnętrzne;
- pracowników;
- świadczenie usług.

Jednocześnie formułowane są podstawy do działania publicznych podmiotów w przyszłości, co dzieje się dzięki płaszczyznom:

- nauki;
- finansowym;
- rozwoju.

Celem tego narzędzia jest tzw. wielopłaszczyznowa analiza wszelkich interesariuszy administracyjnych, a także podmiotów, korzystających z usług publicznych. Koncepcja tego instrumentu opiera się na systemie wskaźników dokonujących pomiarów wyników działalności oraz zależności między jakością i ilością świadczonych usług.

Strategiczna karta wyników stanowi **skuteczne narzędzie do zarządzania długookresowego**, a przy tym **umożliwia analizę możliwości finansowych**.

Benchmarking to metoda systematycznego badania porównawczego. Narzędzie to konfrontuje wykonywane przez podmiot działania z tzw. „najlepszym wzorem". Porównywane mogą być:

- procesy;
- funkcje organizacji;
- zasoby finansowe oraz majątkowe;
- wartości postrzegane przez klienta;
- kadry/kadra.

Wprowadzenie tego narzędzia przyczynia się do:

- korzystania z praktyk innych organizacji uznanych za dobre;
- wprowadzania sprawdzonych wzorców postępowania;
- uczenia się od podmiotów, które osiągają lepsze rezultaty.

Przedmiotem analizy narzędzia, jakim jest **rachunek kosztów**, są ogólnorozumiane koszty. Rachunek kosztów dostarcza konieczne informacje do:

- planowania działalności organizacji;
- podejmowania właściwych decyzji;
- kontrolowania przyjmowanych założeń w rozumieniu kosztów.

W publicznych podmiotach wyróżnia się **dwa rodzaje kosztów**, które składają się na **całkowity koszt obsługi danej sprawy**, a są to koszty:

1. obsługi sprawy;
2. klienta.

Narzędzie to może stanowić uzupełnienie modelu rachunku kosztów, który stosowany jest w organizacjach publicznych. Należy jednak zwrócić uwagę na to, iż informacje odnośnie kosztów powinny być prezentowane w taki sposób, by umożliwiały powiązanie kosztów z wykonywanymi budżetowymi zadaniami oraz połączenie ich z powodami ponoszenia, zaliczając do tego przypisanie określonych składników kosztów, które wyróżnia się w ramach obiektów odniesienia kosztów.

Budżet zadaniowy to narzędzie umożliwiające planowanie celów jednostek w powiązaniu z realizowanymi przez owe jednostki zadaniami. Dalej sprzyja ono realizowaniu zamierzonych celów. Dzięki budżetowi zadaniowemu możliwe jest wyznaczanie zadań w organizacjach publicznych – bez niego

wskazywano jedynie wielkości dokonanych wydatków oraz dochodów budżetowych.

Dzięki budżetom zadaniowym organizacje publiczne mają możliwość zarządzania perspektywą realizowanych celów przy pomocy analizy wykonywanych zadań.

W narzędziu tym stosowane są **różne grupy wskaźników**, które mają tworzyć **podstawę do oceny realizowanych celów**.

Są to między innymi mierniki:

- rezultatu;
- produktu;
- oddziaływania;
- skuteczności;
- efektywności.

Im więcej mierników jest dostępnych, tym dokładniejsza jest możliwość oceny podmiotów publicznych w różnych aspektach ich działalności.

Wieloletnie prognozy finansowe to instrument wieloletniego planowania finansowego, do którego zadań należy ocena stopnia rozwoju jednostki w przyszłości z uwzględnieniem perspektywy najbliższych kilku lat.

Narzędzie to obejmuje prognozy konkretnych danych, zwłaszcza dochodów oraz wydatków bieżących, do czego zalicza się:

- gwarancje;
- poręczenie;
- obsługę długu;
- dochody majątkowe;
- sposoby przekazywania nadwyżki;
- wyniki budżetu;
- finansowanie deficytu budżetowego;
- rozchody oraz przychody budżetu;
- kwotę długu.

Wieloletnie prognozy finansowe umożliwiają analizę potencjału danej jednostki samorządu terytorialnego dzięki badaniu efektywności oraz skuteczności podejmowanych decyzji odnośnie gospodarki budżetowej. Wieloletnie prognozy finansowe są obowiązkowe i sporządzane właśnie przez jednostki samorządu terytorialnego.

Przedstawione narzędzia pozwalają na kreowanie systemu informacji, który okazuje się niezbędny w zarządzaniu podmiotami sektora publicznego. Rachunkowość zarządcza, jak uważa **E. Nowak**, umożliwia dokonanie pomiarów osiągnięć jednostek o różnym charakterze. Nie powinna więc ona ograniczać się jedynie do finansowych danych, powinna obejmować także tzw. **wielkości jakościowe**, które mają decydujący wpływ na długoterminowe realizowanie obranych celów.

Benchmarking a rachunkowość zarządcza

Benchmarking jest narzędziem niezbędnym w rachunkowości zarządczej. Służy on doskonaleniu procesów świadczenia usług przez sektory publiczne, chociaż wywodzi się z narzędzi stosowanych w sektorze prywatnym. Dzięki niemu możliwe jest właściwe realizowanie zadań. Ponadto benchmarking jest narzędziem stosowanym do zarządzania kosztami – ma on wspomagać poprawę strategicznej pozycji organizacji, a także redukować ponoszone koszty.

Geneza i istota koncepcji

Obserwując obecny rynek, można zauważyć, iż jego wymagania w stosunku do uczestników są coraz surowsze. Ważne jest, by być o jeden krok dalej od pozostałych graczy na rynku, zatem bycie konkurencyjnym wymusza na firmach:

- nieustanny rozwój;
- ciągłe doskonalenie;
- innowacyjność.

W walce o to, by zaspokoić wszystkie potrzeby klienta w jak najlepszy sposób, wygrywają te firmy, które mają opanowany największy zasób wiedzy, posiadają największe doświadczenie i umiejętności. Ważne jest obserwowanie konkurencji najlepiej radzącej sobie na danym rynku oraz

uczenie się na jej doświadczeniach. Takie działanie stało się standardową praktyką dzisiejszych organizacji. Systematyczna analiza działań, które podejmowane są przez konkurentów, a także znajdowanie wzorcowych postępowań jest ujęte w literaturze z obszaru zarządzania właśnie jako benchmarking.

Koncepcję zainicjowała **firma Xerox w latach 80.** ubiegłego wieku, a już w latach 90. takie podejście stało się głównym wyznacznikiem przyznawania wyróżnienia za jakość usług oraz produktów i spełnianie oczekiwań. Chodzi tu o **amerykańską nagrodę Master of Business Administration**. Benchmarking to pojęcie wywodzące się z dziedziny topografii i oznacza orientacyjne wartości, które mogą być traktowane równoznacznie ze wzorcami. Istota benchmarkingu oparta jest na prostej maksymie: „nikt nie jest idealny i trzeba uczyć się od innych".

Naśladownictwo oraz dorównywanie lepszym jest w gospodarce nie tylko elementem współzawodnictwa, lecz również bodźcem do podnoszenia umiejętności. **Podstawowym założeniem** benchmarkingu jest identyfikacja najlepszych rozwiązań, a także porównywanie się z firmami osiągającymi najlepsze wyniki nie tylko w sektorze konkurencyjnym.

Za **podstawowe hasła benchmarkingu**, które wynikają z wielu różnych definicji tego pojęcia, uznaje się:

- **identyfikację**, czyli poszukiwanie odpowiedzi, co czyni dane organizacje najlepszymi w konkretnym sektorze;

- **wiedzę**, czyli proces nauki i próby zrozumienia innych firm, który obejmuje procedurę oceny owych organizacji, ich produktów oraz działań;
- **adaptację**, czyli implementację zdobytej wiedzy;
- **systematyzację**, która wymaga wcześniejszej organizacji i planowania – uzyskana wiedza oraz uzbierane informacje powinny być usystematyzowane w spójną strukturę;
- **ciągłość** – benchmarking jest procesem ciągłym, a jego głównym celem jest doskonalenie działania firmy oraz dążenie do ideału.

Typowymi celami, dla których implementuje się projekty benchmarkingowe, są **cele bezpośrednie i pośrednie**. Bezpośrednie to te, które zrealizować można w efekcie typowej metodyki postępowania dla benchmarkingu (np. określenie mocnych i słabych stron firmy).

Z kolei realizacja celów pośrednich związana jest z dalszymi następstwami wykorzystania koncepcji benchmarkingu (np. rozwój umiejętności firmy, osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, wzrost poziomu satysfakcji klienta).

Rodzaje benchmarkingu oraz obszary ich zastosowania

Autorzy literatury podmiotu nie są zgodni co do kwestii nazewnictwa oraz podziału benchmarkingu. Zazwyczaj jednak dzieli się go na benchmarking:

- wewnętrzny;

- konkurencyjny;
- funkcjonalny.

Benchmarking wewnętrzny dotyczy wydziałów, oddziałów i siostrzanych firm tego samego przedsiębiorstwa. Do jego celów zalicza się identyfikację najlepszych osiągnięć w konkretnym sektorze działalności, w obszarze jednej organizacji.

Nie można jednak poprzestać na wewnętrznym benchmarkingu, ponieważ jest on jedynie pierwszym krokiem do ostatecznego celu, jakim jest bycie najlepszym w swojej klasie. W ten sposób uzyskać można wzrost zamówień o około 10%.

Benchmarking konkurencyjny służy z kolei porównywaniu przedsiębiorstwa bezpośrednio z potencjalnymi lub aktualnymi konkurentami w obszarze takiego samego asortymentu wyrobów. Wszystko po to, aby zgromadzić informacje na temat procesów, wyrobów i wyników konkurencji w zestawieniu z własnymi działaniami w tych aspektach, a w konsekwencji – żeby wyciągnąć wnioski z przeanalizowanych różnic.

W porównaniach **benchmarkingu funkcjonalnego** potencjalnym partnerem są wszystkie organizacje, które mają świetną opinię w porównywanej dziedzinie. Przedsiębiorstwem wzorcowym będzie najczęściej organizacja spoza sektora – jeśli przykładowo przedsiębiorstwo ma problem z logistyką, to będzie wówczas szukało najlepszego wzorca w

tym obszarze. Należy mieć wówczas na uwadze, by przedmiot zaopatrzenia był podobny pod kątem rozmiarów, formy oraz wagi. Taki sposób pozwala na otrzymanie zysku w granicach około 35%.

Według **I.K. Hejduka** oraz **W.M. Grudzewskiego** benchmarking można podzielić na:

- **benchmarking strategiczny**, który rozumiany jest jako porównywanie misji, wizji oraz strategii liderów rynkowych w celu zidentyfikowania ich fundamentalnych czynników powodzenia;
- **benchmarking procesów**, który polega na przebadaniu procesów rynkowych liderów pod kątem efektywności kosztowej, a także sposobu tworzenia wartości dla klienta;
- **benchmarking produktów** koncentrujący się na analizie usług oraz wyrobów w kategorii:
    - stopnia zaspokojenia wymagań oraz potrzeb klientów;
    - nowatorskich rozwiązań (np. w obszarze konstrukcji);
- **benchmarking metod zarządzania**, który polega na porównywaniu systemu zarządzania przyjętego przez firmę wzorcową, szczególnie pod kątem:
    - planowania;
    - organizowania;
    - podejmowania decyzji;
    - kontrolowania;
    - zarządzania zasobami ludzkimi.

Jak proponuje **P. Jedynak**, wyodrębnić można **benchmarking znormalizowanych systemów zarządzania jakością**, który może dotyczyć bardziej szczegółowych dziedzin w obszarze dokumentacji, procesów czy narzędzi wykorzystywanych do zarządzania jakością.

Benchmarking systemów zarządzania jakością w praktyce zawierać może takie elementy, jak:

- porównanie różnych aspektów systemu (procesów lub funkcji) z firmami uznawanymi za dobrze działające (np. przedsiębiorstwa wyróżnione nagrodami jakości);
- wykrywanie obszarów szczególnie zaniedbanych oraz luk w systemie zarządzania jakością;
- ocena korzyści wdrożonych zmian oraz monitorowanie postępu.

Schemat postępowania w benchmarkingu

Literatura i opracowania dotyczące benchmarkingu dostarczają wielu schematów oraz procedur postępowania w ramach tej metody.

G.K. Kanji, **J.J. Dahlgaard** oraz **K. Kristensen** proponują podejście oparte na takich samych zasadach jak podejście do nieustannego doskonalenia.

Według wymienionych autorów model prowadzenia benchmarkingu zgodny jest z **cyklem PDCA W.E. Deminga** (z angielskiego: ***Plan, Do, Check, Act***).

Występują w nim następujące fazy:

- planowania;
- obserwacji i badania;
- analizy;
- wdrożenia oraz korekty.

Podstawą dobrze przeprowadzonego procesu podpatrywania i uczenia się od pozostałych firm powinien być plan, który określa realizowane krok po kroku zadania. Opracowanie takiego planu (metodyki benchmarkingu) stanowi w praktyce wstępny etap ogólnego postępowania.

Szczególnie w literaturze angloamerykańskiej za pierwowzór uznawana jest **metodyka R.C. Campa**, która składa się z czterech faz oraz dziesięciu etapów.

Bez względu na różnice w liczbie etapów, którym towarzyszy benchmarking, każdy jego proces sprowadzić można do rodzajów wykonywanych działań.

Należą do nich:

- podjęcie decyzji w sprawie przedmiotu benchmarkingu;
- rozpoznanie współuczestników procesu benchmarkingu;
- zbieranie informacji;
- analiza zebranych danych;
- realizacja przedsięwzięć, które powodują zamierzone skutki.

Lp.	Faza/etap
	Faza I – Planowanie
1.	Identyfikowanie przedmiotu benchmarkingu.
2.	Identyfikowanie porównywalnych przedsiębiorstw pod kątem procesów.
3.	Wybór sposobu zbierania danych.
	Faza II – Analiza
4.	Ustalenie odchyleń w kwestii parametrów efektywności.
5.	Określenie poziomów przyszłych wyników.
	Faza III – Integracja
6.	Komunikacja rezultatów benchmarkingu oraz powodowanie ich akceptacji.
7.	Określenie celów funkcjonalnych.
	Faza IV – Wdrożenie
8.	Określenie planu wdrożenia.
9.	Uruchomienie działań implementacji oraz zabezpieczenie ich realizacji.
10.	Opracowanie nowych *benchmarków*.

Etapy oraz fazy procedur w benchmarkingu według R.C. Campa

Proces porównywania z najlepszymi może przebiegać w różny sposób w zależności od **rodzaju obiektu**, który pełni funkcję punktu odniesienia.

Zaliczyć do owych obiektów można:

- podmioty z obszaru organizacji stosującej benchmarking;
- najlepszych, którzy działają w otoczeniu – o tym samym profilu działalności;
- instytucje z wielu różnych branż, osiągające najwyższe poziomy realizacji funkcji interesujących przedsiębiorstwo podpatrujące.

W poszukiwaniu firm wyróżniających się niezbędne są różnego rodzaju **źródła informacji**.

Z. Martyniak opisywane źródła dzieli na **dwa rodzaje**, a więc na źródła:

1. bezpośrednie;
2. pośrednie.

Podstawę takiego podziału stanowi **stopień przetworzenia ogólnie dostępnych danych**. Pierwszy obejmuje pierwotne źródła, które nie zostały poddane jakiejkolwiek próbie analizy lub przetworzenia. Do drugiej grupy zaliczają się źródła, w których dane zostały odpowiednio opracowane i przeanalizowane.

Źródła bezpośrednie:	**Źródła pośrednie:**
• własna baza danych; • wewnętrzne raporty; • wewnętrzne publikacje; • badawczo-rozwojowe prace; • ogłoszenia prasowe; • prospekty reklamowe; • sondaże telefoniczne; • salony wystawowe; • bezpośrednie (osobiste) kontakty z partnerami; • dystrybutorzy sprzętu komputerowego; • biografie wybitnych menedżerów.	• stowarzyszenia zawodowe; • profesjonalne czasopisma; • uczelnie wyższe; • biura konsultingowe; • seminaria szkoleniowe; • badanie opinii klientów; • sektorowe banki danych; • biuletyny informacyjne; • izby przemysłowo-handlowe; • materiały dydaktyczne z konferencji naukowych.

Źródła informacji w benchmarkingu

Efekty stosowania benchmarkingu

Benchmarking to nieskończony proces oparty na potrzebie nieustannego doskonalenia. Jest więc argumentem na stosowanie go w każdym przedsiębiorstwie, które nie jest z natury doskonałe. Istnieje więc wiele zalet benchmarkingu, wśród których najczęściej pojawia się:

- poprawa satysfakcji klientów;
- doskonalenie procesów realizowanych w firmie;
- eliminowanie skutków oporu w stosunku do zmian, które pochodzą z otoczenia organizacji;
- identyfikacja pozycji konkurencyjnej;
- większa skuteczność, adaptacyjność oraz efektywność procesów;
- pomoc w określaniu osiągalnych, lecz wymagających celów;
- możliwość wyznaczania nadchodzących trendów rozwoju;
- pomoc w wyznaczaniu priorytetów w obszarze doskonalenia procesów;
- tworzenie kultury dążenia do nieustannej poprawy;
- poprawa relacji oraz wzrost rozumienia między partnerami benchmarkingowej działalności.

Na podstawie badań można założyć, że implementacja benchmarkingu zewnętrznego umożliwia osiągnięcie usprawnień na poziomie około 30-50%. W niektórych przypadkach wartości te mogą wzrosnąć aż do 300 lub 500%.

Jedna z międzynarodowych organizacji, która wspiera wymianę informacji w zakresie najlepszych praktyk biznesowych, w jednym ze swoich opracowań wskazała, iż spośród 111 przeanalizowanych firm więcej niż 30 z nich uzyskało średnio około 76 milionów dolarów zwrotu w związku z projektem benchmarkingowym. Warto zaznaczyć, że stało się to już po pierwszym roku od zakończenia tego projektu.

Mimo szeregu zalet należy także wspomnieć o **wadach koncepcji**. Należą do nich:

- traktowanie benchmarkingu jako narzędzia, które pozwala jedynie zmniejszyć dystans w stosunku do najsilniejszego konkurenta, co nie prowadzi do zdobycia konkurencyjnej przewagi;
- ograniczanie benchmarkingu jedynie do rozwiązań operacyjnych bez uwzględniania strategicznych aspektów, co powoduje, iż osiągnięta przewaga się nie utrzymuje;
- poważne trudności pod względem uzyskania niezbędnych informacji do benchmarkingu – zebranie informacji jest czasochłonne, wymaga dużego nakładu finansowego i znacznego wysiłku;
- trudności pod względem wdrażania oraz przygotowywania programu zmian, które mają dążyć do osiągnięcia wyznaczonych celów.



Budżet zadaniowy i budżetowanie

Realizowanie planów długoterminowych, które zostały podjęte przez zarząd danej organizacji, jest celem skutecznego zarządzania organizacjami publicznymi. Odbywa się ono poprzez właściwie dobrane metody oraz narzędzia.

Budżetowanie i jego proces stosowane są w celu uniknięcia błędów decyzyjnych przez kierownictwo organizacji. Budżetowanie jest więc narzędziem sformalizowanego oraz systematycznego zarządzania, które łączy w sobie misję przedsiębiorstwa, interesy menedżerów oraz umożliwia konfrontację posiadanych zasobów z realnymi zamierzeniami wyznaczonymi w planach długoterminowych.

W przypadku budżetowania również wiele narzędzi używanych w organizacjach publicznych wywodzi się z organizacji prywatnych. Pierwsze pomysły wykorzystania budżetów jako narzędzi, które wspomagałyby zarządzanie przedsiębiorstwami, pojawiły się **na początku XX wieku**, a ich prekursorem był **Pierre S. du Pont**. Wprowadził on do zarządzania przedsiębiorstwem systematyczne procedury budżetowania. **Jako element rachunkowości zarządczej** budżetowanie pierwszy raz było omawiane w latach 50. XX wieku.

Podczas komponowania budżetu oraz planowania sposobów realizowania budżetowania w praktyce powinno się uwzględnić zwłaszcza specyfikę

danego przedsiębiorstwa czy organizacji oraz tzw. **podstawowe czynniki**, które wpływają na kształt systemu budżetowania.

Do owych czynników należą:

- struktura centrów odpowiedzialności w organizacji, determinująca rodzaje oraz ilość operacyjnych budżetów;
- cel wykorzystania budżetowania w organizacji, który jednoznacznie wynika z realizowanej strategii;
- możliwości informacyjne organizacji; uwzględniają one dostęp do danych z przeszłości oraz przyszłości, a także koszty rozbudowanej ewidencji.

Na zespół ponoszący odpowiedzialność za przygotowanie budżetu składają się przede wszystkim przedstawiciele wszelkich środków odpowiedzialności. Powinni oni dostarczyć dane szacunkowe z poszczególnych obszarów.

Dzięki takiemu działaniu można właściwie określić cele działania oraz opracować sposób późniejszej kontroli ich realizacji. W oparciu o przedstawione dane przygotowywane są **budżety cząstkowe**: finansowe i operacyjne, a dalej tworzy się z nich **budżet zasadniczy**.

Operacyjne budżety sporządza się dla wybranych obszarów działalności organizacji. W budżetach tych zawiera się dane odnośnie działalności operacyjnej pozwalające na ustalenie spodziewanego efektu operacyjnej

działalności. Zaś **finansowe budżety** sporządza się dla całych organizacji – mają one na celu przedstawienie całościowej sytuacji finansowej danej organizacji i przygotowywane są w formie finansowych sprawozdań *pro forma*.

Dzięki zatwierdzeniu zasadniczego budżetu menedżerowie danych ośrodków odpowiedzialności mają podstawę do realizowania planów, które zawarte są w poszczególnych budżetach.

Należy podkreślić, że proces budżetowania nie kończy się w chwili uzgodnienia czy zatwierdzenia danych budżetów. Proces ten trwa ciągle – prowadzić należy okresowe porównania wielkości, które zawarte zostały w budżetach z osiągniętymi wielkościami.

Taki zabieg dostarcza niezbędnych informacji odnośnie podejmowania środków zaradczych w przypadku wystąpienia problemów, co umożliwia zapewnienie prawidłowej realizacji założeń budżetowych.

Budżet zadaniowy jako nowy sposób ujęcia wydatków

Jak uważa **T. Lubińska**, **istotą budżetu zadaniowego** jest wprowadzenie zarządzania środkami publicznymi poprzez cele. Owe cele powinny być skonkretyzowane oraz zhierarchizowane w celu osiągania wyznaczonych efektów, a więc też wykonania określonych zadań. Ocenia się je za pomocą

określonego systemu mierników. Dzięki tym miernikom możliwe jest wykazanie, w jakim stopniu osiągnięto planowane efekty oraz w jakim stopniu zadania zostały wykonane.

Budżet zadaniowy jest planem finansowym podmiotów publicznych, w którym określa się zadania o charakterze jednorodnym. W tym celu konieczne jest wskazanie właściwej osoby, która będzie odpowiedzialna za realizowanie tego budżetu.

Inne podejście przedstawia **M. Postuła** oraz **P. Perczyński**. Określają oni budżety zadaniowe jako skonsolidowane plany wydatków jednostek sektora finansów publicznych, podczas gdy tego typu plan powinien być przygotowywany do przodu na czas dłuższy niż rok. Powinien być on skonstruowany w formie:

- funkcji;
- zadań;
- podzadań;
- mierników.

Wyróżnia się **trzy stadia użyteczności budżetów zadaniowych** – stadium:

1. **prezentacyjne** – jest ono przygotowywane w celu pozyskania wyższej przejrzystości prezentowanych wydatków, poprawienia jakości dialogu między osobami przygotowującymi go a społeczeństwem; to stadium nie przyczynia się bezpośrednio do poprawy efektywności wydatkowania publicznych środków;

2. **informujące o efektywności** – prezentowane są tutaj wydatki na konkretne zadania, co więcej, stadium to obejmuje spis celów i efektów, przy czym należy wykazać w nim związki informacji z decyzjami alokacyjnymi; znajdują się w tym stadium również zakładane rezultaty oraz wyniki przeprowadzenia zadań przyszłościowych;

3. **efektywnościowe** – jest to docelowe i jednocześnie najwyższe stadium rozwoju budżetów zadaniowych; wykorzystuje się je jako narzędzie bezpośrednie odnośnie alokacji środków.

W metodzie budżetu zadaniowego **wydatki przedstawiane są w formie zadań**, dla których określane są mierniki oraz cele.

Proces ten możliwy jest do sformułowania pod postacią pytań – kluczowym i pierwszym pytaniem jest: „co należy zrobić?”. Z kolei następne pytanie powinno brzmieć: „po co?”.

W ten sposób budżetowanie traktuje się jako planowanie wydatków przyjmujące założenie, iż wydatki przeznaczane na zadania powinny wiązać się ze wzrostem produkcji. W celu opracowania głównych założeń budżetowania należy odpowiadać na pytania przedstawione w poniższym schemacie.



Tym samym poprawnie skonstruowany budżet zadaniowy powinien odpowiadać na kolejne pytania:

- jakie zadania zaplanowano do wykonania?
- jakie wydatki przeznacza się na dane zadania w danym roku budżetowym?
- jakie cele możliwe są do osiągnięcia dzięki realizacji tych zadań oraz w jaki sposób należy je mierzyć?
- jakie efekty przyniesie oraz może przynieść realizacja danych celów?

Na etapie ostatniego pytania powinno się określić poziom wartości osiągany przez dane mierniki.

Zatem budżet zadaniowy traktuje się jako **finansowy plan**, w którym powinny zostać dokładnie określone **zadania publiczne**. Zadania te

finansuje się środkami publicznymi, do których powinny zostać przypisane konkretne kwoty, a także mierniki wykonania owych zadań. Poprzez kontrolowanie przestrzegania limitów wydatków możliwe jest rozliczenie organów wykonawczych z realizowanego budżetu. Zaś nieosiągnięcie danych celów przy wykorzystaniu optymalnych limitów środków traktuje się tożsamo z naruszeniem limitu wydatków.

Cele budżetu zadaniowego w organizacjach publicznych to między innymi:

- osiąganie większej przejrzystości środków publicznych;
- dostarczanie obywatelom czytelnej informacji odnośnie podejmowanych działań, a także związanych z nimi kosztów;
- osiąganie wyższej skuteczności realizowanych zadań publicznych;
- zwiększanie efektywności wydatkowania finansów publicznych na realizowanie zaplanowanych działań.

Do **głównych elementów budżetu zadaniowego** zalicza się:

1. **zadania** – stanowią one drugi szczebel zadaniowej klasyfikacji oraz grupują wydatki według celów; powinny one:
    - być dokładnie określone i opisane;
    - realizować dane cele;
    - mieć określone warianty osiąganych celów;
    - posiadać mierniki, które wyznaczałyby stopień ich realizacji, koszty oraz czas wykonania;
2. **cele** – wyznaczane są dla wszystkich zadań oraz działań; powinny one odpowiadać na pytanie, co chce się osiągnąć dzięki ich realizacji;

cele powinny być:

- precyzyjne;
- spójne;
- istotne;
- mierzalne;
- realistyczne;

3. **mierniki** – są sposobami oceny stopnia realizacji postawionych celów; muszą one realizować dane zadania oraz być:
   - adekwatne;
   - akceptowane przez jednostki;
   - wiarygodne;
   - łatwe do monitorowania.

Należy podkreślić, iż priorytetem w procesie budżetowania zadaniowego jest szczegółowe ustalenie celów, gdyż budżet skupia się na ich realizacji. Cele zaś powinny odpowiadać na oczekiwania społeczeństwa.

W organizacjach publicznych cele często wynikają z polityki prowadzonej przez dane instytucje oraz z aktów prawnych, a ustala się je w strategicznych planach oraz dokumentach, do których należą:

- strategie rozwoju;
- programy rozwoju lokalnego;
- strategie sektorowe;
- strategie ogólne.

Budżet zadaniowy jest alternatywnym sposobem opracowania budżetu w odróżnieniu do układu tradycyjnego. Budżetowanie to jest całościowym systemem planowania, wykonywania, a także nową sprawozdawczością z uzupełnieniem o część sprawnościową. Umożliwia on korzystniejszą alokację zasobów finansowych oraz rzeczowych, dzięki czemu w efektywniejszy sposób zaspokaja się potrzeby społeczeństw.

Podsumowanie

- **Zapoznaj się z treścią lekcji.** Gdy opanujesz już cały materiał zawarty w dziale, **przystąp do testu cząstkowego**.

Literatura uzupełniająca:

1. Bartoszewicz A., *Budżet zadaniowy w Polsce narzędziem systemu zarządzania strategicznego państwem – ocena i propozycje modyfikacji przyjętej metodyki*, Warszawa, 2012.
2. Departament Budżetu Zadaniowego, *Budżet zadaniowy. Racjonalność – Przejrzystość – Skuteczność. Metodyka*, Warszawa, 2006.
3. Jarugowa A., *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce*, Warszawa, 2014.

4. Marzec M., *Znaczenie instrumentów rachunkowości wspomagających zarządzanie strategiczne w sektorze publicznym*, Kraków, 2017.
5. Nowak E., *Zaawansowana rachunkowość zarządcza*, Warszawa, 2003.
6. Toborek-Mazur J., *Budżet zadaniowy jako nowy plan finansowy systemu finansów publicznych*, Katowice, 2015.
7. Trentowska M., *Rachunek kosztów, podstawy rachunkowości zarządczej i zarządzania finansami, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce – Zarząd Główny*, Warszawa, 2015.



Społeczna odpowiedzialność biznesu



Spis treści

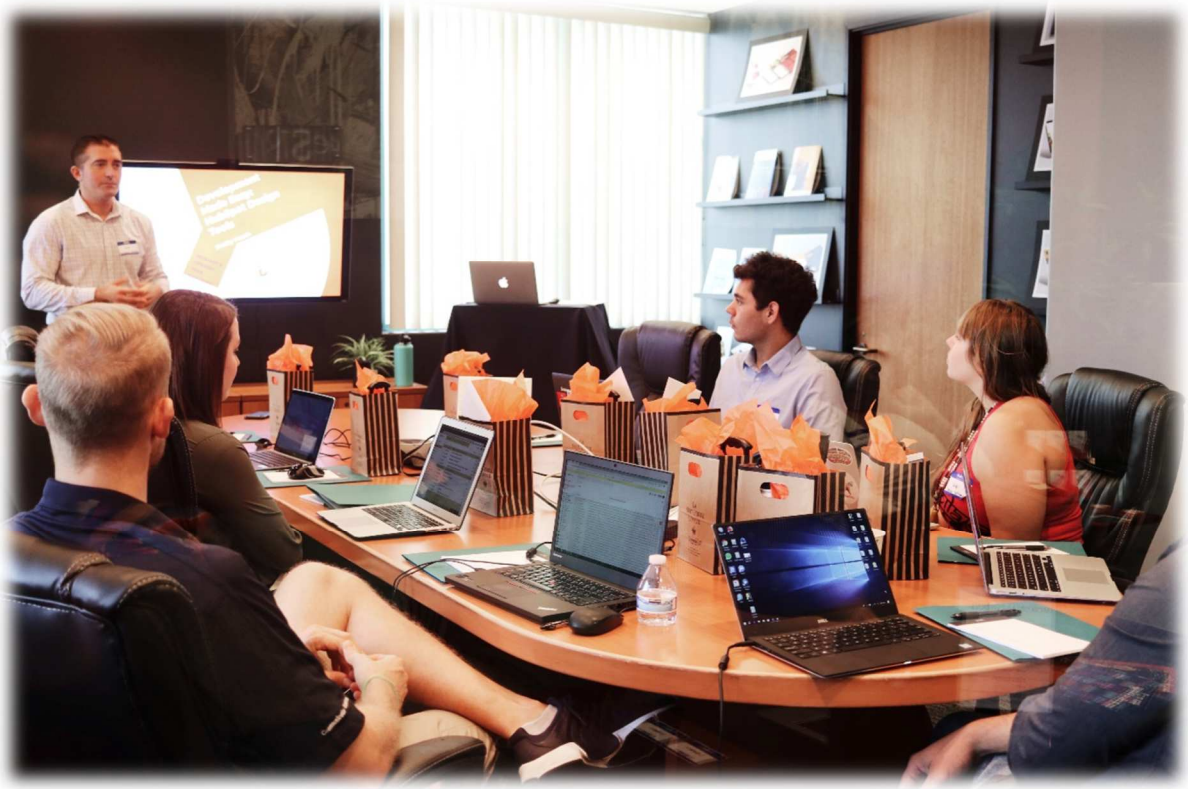
Społeczna odpowiedzialność biznesu

Tworzenie wartości społeczno-ekonomicznej

Społeczna odpowiedzialność biznesu

Społeczna odpowiedzialność biznesu (**CSR**) stanowi koncepcję, która wiąże się z tym, iż firmy angażują się w kwestie społeczne oraz środowiskowe, przy równoczesnym łączeniu ich z działalnością biznesową.

W działalności gospodarczej odpowiedzialne podejście przejawia się w sposobie podejmowania decyzji i działania, pożądanym społecznie.



Oznacza to, że CSR nastawione jest silnie na aktywne działanie względem interesariuszy wewnętrznych oraz zewnętrznych, a także lokalnych.

Konieczne do tego jest uzyskanie równowagi pomiędzy celami społecznymi, finansowymi i ekologicznymi oraz odpowiedzialności wewnętrznej i zewnętrznej.

Uważa się, że CSR jest podstawą silniejszego i sprawniejszego przedsiębiorstwa, cechującego się niższą niepewnością i wyższymi zyskami.

Wdrażanie społecznej idei odpowiedzialności biznesu wywiera bezpośredni pozytywny wpływ na wizerunek przedsiębiorstwa i jego pozycję na rynku. Organizacje takie przyciągają nie tylko klientów, lecz także inwestorów.

CSR to nie jedynie działanie w celach wizerunkowych, ale również część strategii biznesowych, które wymagają coraz większej ilości zasobów finansowych i ludzkiego kapitału.



Jej realizacja wpływa na relacje społeczne, otoczenie biznesowe i regulacje międzynarodowe – zależności te przedstawiono w poniższej tabeli.

Idea CSR	Idea CSV
• koncentracja na odpowiedzialności, • wartość – czynienie dobra, • postawa obywatelska – zrównoważony rozwój, filantropia, • plan działania wytyczony przez osobiste preferencje i informacje zewnętrzne, • efekty – ograniczone przez negatywny wpływ organizacji na społeczność, środowisko i budżet, • cel – maksymalizacja sprzedaży i zysku przez integrację z biznesowymi strategiami, • inwestowanie w etykę przynosi duże korzyści dla przedsiębiorstwa.	• koncentracja na wspólnej wartości, • wartość – społeczeństwo korzyści i gospodarka w odniesieniu do kosztów, • wytwarzanie wartości przez firmę przy udziale lokalnej społeczności, • trwałe powiązanie z zyskiem i konkurowaniem, • plan działania – przynależny danej firmie i wypływający z jej potrzeb wewnętrznych; jest związany z rekonstrukcją całego budżetu firmy, • rozumienie celu społecznego jako składnika misji firmy i budowania wartości, • wsparcie działań społecznych w strategii organizacji.

Wspomniane cechy CSR pozytywnie wpływają na społeczeństwo i zysk (**HIP-*Human Impact and Profit***).

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest często wiązana także ze zrównoważonym rozwojem i kojarzy się ze spajaniem obszarów:

- społecznego,
- gospodarczego,
- ekologicznego.



Kwestie zrównoważonego rozwoju uwidaczniane w CSR przynoszą większe możliwości identyfikacji oraz opracowania źródłowych przyczyn nieodpowiedzialnego, niezrównoważonego działania biznesowego, które szkodzi środowisku naturalnemu, jak również społeczeństwu.

Przedstawia to poniższa tabela:

Odpowiedzialny biznes – wytyczne, standardy, dokumenty	
CSR	*Corporate Social Responsicility*
CSV	*Creating Shared Value*
RBC/OECD	*Responsible Business Conduct (OECD)*
SDG/UN	*Sustainable Development Goals ONZ*
GRI	*Sustainability Reporting Standard*
Dyrektywa 2014/95/UE	Dyrektywa w sprawie ujawniania informacji niefinansowych dotyczących różnorodności
BHP GP/UN	*UN Guiding Principles on Business and Human Right*
ISD 26000	Międzynarodowe Normy Dotyczące Odpowiedzialności Społecznej; Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna
CE Economy	*Circular Economy*

Idea biznesu odpowiedzialnego społecznie zawiera ciekawą tematykę.

CSR popiera inwestowanie z misją MRI (*Mission Related Investing*) **odpowiedzialne i zrównoważone**.

Służą temu tzw. **Zielone Obligacje**, dzięki którym można inwestować w źródła energii przyjaźniejsze dla środowiska, większe zrównoważenie w kwestii upraw, wydajniejsze zużycie wody oraz innych zasobów, a także

przedsięwzięcia, które zmniejszają zanieczyszczenia środowiska (technologie, które są wobec środowiska korzystne).

Podejście to wpływa na transformację przestarzałego modelu przemysłowego, który bazuje na zależności działań: **bierzemy – tworzymy – wykorzystujemy – marnujemy,** na rzecz nowego łańcucha o następujących działaniach: **pożyczamy (ograniczamy, odnawiamy zasoby) – tworzymy (produkty, które są przyjazne środowisku) – udoskonalamy (wprowadzamy innowacje) – odnawiamy (przedłużamy cykl życia produktu) – zwracamy (korzystamy z recyklingu, ponownie tworzymy, względnie wykorzystujemy na nowo).**



Jedną z dróg do transformowania modelu biznesu jest koncepcja ekonomii współdziałania (ang. *sharing economy*).

W miejsce bezustannych inwestycji zaleca ona nowe, rozsądniejsze wykorzystywanie zasobów.

Ekonomia współdziałania jest związana z pojęciem gospodarki o obiegu zamkniętym (ang. *circular economy*), która odnosi się do oszczędnego wykorzystywania dóbr, wody, energii czy surowców, jak również czasu działań technologicznych, legislacyjnych, edukacyjnych ukierunkowanych na zwiększenie poziomu recyklingu odpadów, ograniczenie ich składowania i zmniejszenie ich wytwarzania (życie oszczędne).

Jest ona sprzeczna z krótkotrwałością urządzeń i sprzętu na rzecz trwalszych produktów.

Ważną treść społecznej odpowiedzialności biznesu stanowi postępowanie kierownictwa organizacji i jej pracowników zgodnie z etyką zawodową – a więc z zasadami moralnymi.

W ten sposób tworzony jest etyczny wizerunek firmy oraz jej reputacja w środowisku. Jest to związane z wypełnianiem zobowiązań wobec odbiorców udziałowców, klientów, partnerów, kontrahentów, pracowników i otoczenia, w którym firma działa.

Jej działalność opierająca się na wartościach moralnych jest zatem i będzie zorientowana na zaspokojenie potrzeb konsumenckich, potrzeb organizacji

i całych społeczności, przy równoczesnym zagwarantowaniu uczciwych relacji pomiędzy osobami tworzącymi biznes. Odpowiedzialna postawa w ramach biznesu, uwzględniająca zasady przyzwoitości, moralności, sprawiedliwości, solidarności i współodczuwania (empatii) jest wpisana w założenia CSR.



Trzeba pamiętać, że w ramach biznesu ludzie współpracują z innymi ludźmi, a nie z klientami, pracownikami, udziałowcami itp. Dobre relacje między nimi pozwalają na autentyczny dialog, rozwój nowych idei, tworzenie pozytywnej atmosfery, rozwijanie kreatywnej współzależności i współpracy opierającej się na dobrej woli, jak również współtworzenie wspólnej wartości i osiąganie wyższych wyników.

Charakter społecznego życia buduje się na współpracy podmiotów świadomych swoich wartości, a która to współpraca ma silny wymiar kulturowy i ludzki.

Spopularyzowanie celów, zadań, zasad oraz standardów społecznej odpowiedzialności biznesu sprawia, że w publicznym odczuciu wzrasta rola biznesowej etyki zawodowej i zwiększa się znaczenie poglądu głoszącego, że inwestowanie w etykę przysłuży się przedsiębiorstwu, nie tylko w kontekście społecznej akceptacji, ale staje się również drogą kierującą przedsiębiorstwem w stronę przetrwania i rozwoju.

Charakteryzuje się również realizowaniem inicjatyw takich jak:

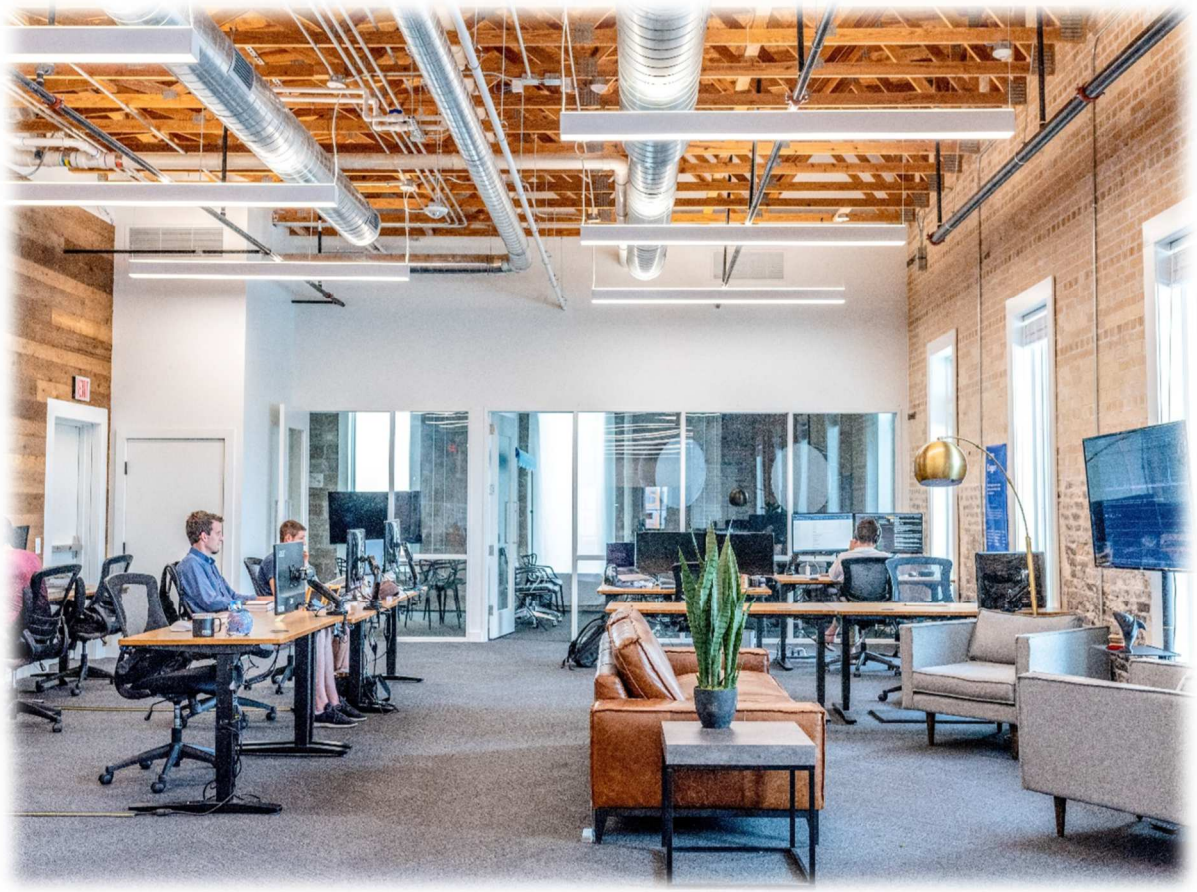
- współodpowiedzialność za innych ludzi, za ich zdrowie i bezpieczeństwo życia oraz środowisko, w którym żyją,

- definiowanie celów biznesowych odnośnie do społecznego dobrobytu, kreowanie wartości dla społeczeństwa i ekologicznych uwarunkowań,

- rosnące znaczenie zarządzania i efektywności przedsięwzięć biznesowych społecznej problematyki (społeczeństwa wiedzy i informacji), a w szczególności oczekiwań i zachowań klientów,

- nawiązywanie do świata organizacji, jego wymiaru kulturowego, ludzkiego i środowiskowego, a zatem do szeroko rozumianego życia i społecznego dobrobytu, przez integracje i dbałość o środowisko społeczne, przyrodnicze, kulturalne czy ekonomiczne,

- udział w życiu społecznym, współdziałanie z władzami lokalnymi i organizacjami pozarządowymi, udział w lokalnych inicjatywach wsparcia przedsięwzięć, służących postępowi kultury, edukacji, oszczędności energii i zasobów czy ekologii,



- ekologicznie zintegrowana polityka produktowa, usługowa i procesowa w drodze ustawicznego modernizowania i rozwijania produkcji i technologii przyjaznych środowisku naturalnemu oraz minimalizujących ich negatywny wpływ na życie mieszkańców,

- zmiana myślenia o biznesie, przy włączeniu idei społecznej odpowiedzialności w strategię przedsiębiorstwa, jego wizji, misji oraz

celów, a także trwałe osadzenie społecznych celów w kulturze organizacyjnej i zapewnienie ich powszechnej akceptacji,

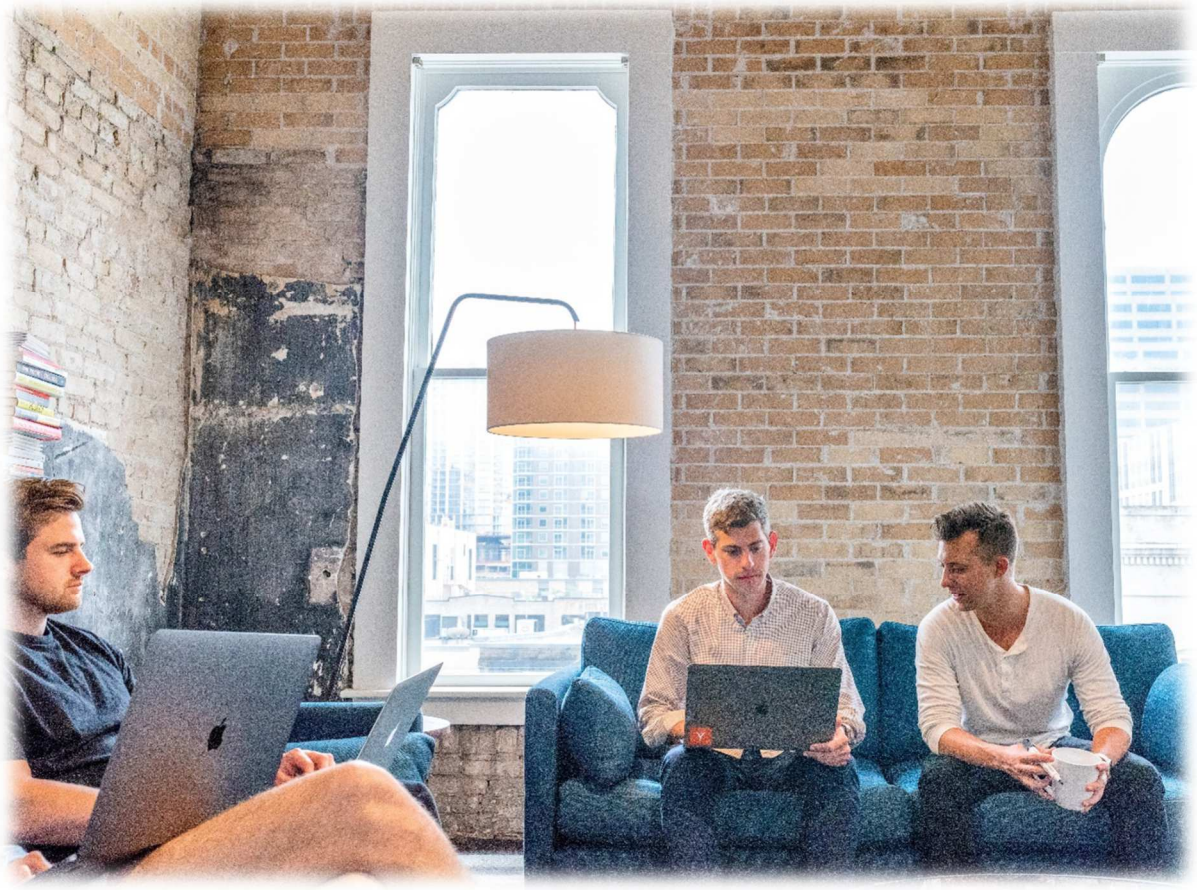
- prowadzenie zrównoważonych i odpowiedzialnych inwestycji oraz wprowadzanie proekologicznych innowacji i współdziałanie w ramach realizacji inwestycyjnych przedsięwzięć infrastrukturalnych, które służą poprawie środowiska naturalnego i dobrostanu lokalnej społeczności,

- stosowanie zarządzania dynamicznego, które ukierunkowane jest na budowanie wartości dla społeczeństwa biznesu charakteryzującego się: zdolnością do skutecznego zaspokajania ludzkich potrzeb i życzeń, elastycznością, konkurencyjnością i adaptacyjnością,

- dbałość o transparentność działań każdego z uczestników biznesu oraz rynku według konkretnie określonych zasad, takich jak np.: stosowanie etycznych i prawnych norm i standardów zasad moralnych (inaczej norm społecznych), poszanowanie praw człowieka oraz dbanie o interesy wszystkich interesariuszy (ang. *stakeholders*), również postępowanie uczciwe i sprawiedliwe względem wewnętrznych interesariuszy.

Tworzenie wartości społeczno-ekonomicznej

Modyfikacją i rozwinięciem idei społecznej odpowiedzialności biznesu jest koncepcja tworzenia wartości dla biznesu i społeczeństwa CSV (ang. *Creating Shared Value*).



Kształtowanie wartości ekonomiczno-społecznej CSV (wartości wspólnej – *Shared Value*), a więc dążenie do osiągania finansowych sukcesów w sposób, który przynosi także społeczne korzyści, nastawione jest na tworzenie

wartości poprzez mobilizowanie aktywności procesów gospodarczych, jak również społecznych.

Doceniając problematykę postępu społecznego i jego potrzeb w szerokim zakresie, wiąże ją z podstawowymi zasadami gospodarności stosowanymi w przedsiębiorstwie.

Koncepcja CSV uwzględnia kompleksowe działania w kierunku poprawy warunków otoczenia społecznego (społeczności lokalnej), lecz również środowiska naturalnego, przy równoczesnej dbałości o interes biznesowy organizacji i wzrost jej konkurencyjności.

Przewodnią ideę stanowi założenie, że stwarzanie wartości wspólnej i działania dla dobra społecznego ma przyczyniać się do jak najlepszego mobilizowania zasobów przedsiębiorstwa, które pozwalałoby na poszerzenie użytkowej wartości jego produktów i usług, podniesienie ich konkurencyjności, jak również wykorzystanie lepszego obrazu firmy z perspektywy klientów i interesariuszy.

Wkład przedsiębiorstwa na rzecz wspólnego dobra zachodzi poprzez zaradzanie szerszym problemom społecznym, również socjalnym razem z realizacją programów nawiązujących do odpowiedzialności społecznej oraz ich efektywnością (która uwzględnia również procesy, zasady, politykę i społeczną reakcję).

W tym kontekście konieczne jest kierowanie się podstawowymi wartościami i regułami kultury organizacyjnej.

Wywierają one wpływ na charakter działalności gospodarczej, efektywność i przebieg transakcji, ryzyko operacji, a w końcu na strukturę biznesu, pomyślność lokalnej społeczności, rozwój i cechy, które charakteryzują dane otoczenie przedsiębiorstwa.



Kreowanie wartości wspólnej dla społeczeństwa i biznesu we współczesnym otoczeniu rynkowym i środowiskowym przedsiębiorstwa daje spore możliwości przyspieszenia budowy jego wzrostowego potencjału i przekłucia go na skuteczną poprawę wyników działalności biznesowej

wspólnie z rozwojem jego społecznego potencjału. Wynika to ze zależności mówiącej, że rynki kształtowane są nie tylko przez potrzeby ekonomiczne, lecz głównie przez potrzeby społeczne.

Koncepcja CSV oparta jest na przekonaniu, że każda organizacja jest odpowiedzialna najpierw wobec społeczeństw, że ludzie powinni dbać o jej działania oraz że musi funkcjonować, będąc częścią lokalnej społeczności, zaś dzięki działaniom menadżerów problemy społeczne powinny być przeobrażane w nowe biznesowe możliwości.

Zauważa się również, że zbieżności łączące sukces firmy i rozwój społeczny są coraz bardziej widoczne i że zalety wynikające z konsekwentnego i kompleksowego dbania o dobro wspólne są praktyczne dla współczesnych firm, zaś stworzona wartość winna być postrzegana jako relacja korzyści (użyteczności) i kosztów, a nie wyłącznie suma korzyści.

Koncepcja CSV dostrzega także, że najbardziej efektywną metodą tworzenia potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa są bliskie więzi pomiędzy biznesem i społeczeństwem oraz wychodzenie przedsiębiorczości naprzeciw potrzebom zbiorowym oraz oczekiwaniom i że każda organizacja gospodarcza potrzebuje zaangażowania w przeobrażanie tych potrzeb w szanse na korzyść prosperującego biznesu, udział w realizacji wspólnych celów i pielęgnowania działań w kierunku wytwarzania wartości wspólnej.

Dlatego też przedsiębiorstwa powinny uaktywniać swój potencjał w celu pilnego rozwiązywania znaczących problemów społecznych i trwale wdrożyć do swej strategii reguły CSV.

Razem z aprobatą korzyści ze wdrażania koncepcji ekonomiczno-społecznej wartości nastąpi aktywowanie całego zbioru najlepszych praktyk biznesowych, które na celu mają zaspokojenie produktowych i usługowych potrzeb nowych klientów, szczególnie ze społeczności lokalnej.



Strategia rozumiana jest jako proces definiowania układu celów długoterminowych oraz zamierzeń przedsiębiorstwa, nowych i atrakcyjnych

obszarów biznesowej aktywności, wyboru kierunków działania, a także alokacji niezbędnych do osiągnięcia tych celów zasobów.

Uściśla ona dziedzinę, w jakiej organizacja funkcjonuje lub w jakiej powinna działać. Podkreśla też kontekst zewnętrznych czynników, m.in. realną ocenę biznesowego i społecznego otoczenia oraz strony przychodowej i konkurencyjnej modelu CSV oraz jego lokalnego wyrazu.

Znane jest powiedzenie, że aby odnieść sukces, firma musi wypracować zdolność wyróżniająca (tzw. kluczową kompetencję) i projekt budowy wartości zaspokajający oczekiwania i potrzeby zewnętrznych grup interesariuszy, szczególnie wybranej grupy klientów.

Przewagę konkurencyjną firma osiąga poprzez odpowiednią konfigurację łańcucha wartości, a więc zbioru czynności składających się na opracowanie, sprzedawanie, produkowanie, dostarczanie oraz wspieranie produktów i usług.

Należy również skoncentrować się na nowym obszarze działalności, którym może być tworzenie wartości społeczno-ekonomicznej w drodze zaspokajania ludzkich potrzeb występujących szczególnie na obszarach lokalnej społeczności.

Wyzwalają one potężny potencjał ekonomiczny przedsiębiorstwa, który ukierunkowany jest na rzecz zdrowia, lepszego odżywiania, korzystania z wody i innych zasobów, poprawy warunków mieszkaniowych, pomocy ludziom starszym, zwiększenia bezpieczeństwa, korzystniejszych warunków pracy, jak również zmniejszenia degradacji środowiska.

Popyt na te społeczne potrzeby rośnie obecnie w szybkim tempie. Razem z rewolucją technologiczną i informatyczną otwierają one nowe pola i możliwości innowacyjności i przedsiębiorczości. Zmianom ulegają praktyki społeczne i ekologiczne wymagania.



Opcje zwiększania ekonomiczno-społecznej wartości generowanej przez przedsiębiorstwo, które realizuje strategię CSV, wypływają również z występowania w jego otoczeniu dodatkowych kosztów zewnętrznych i wewnętrznych, które to koszty powodują negatywne efekty uboczne.

Mechanizm ten prowadzi do nowego sposobu pojmowania kosztów i warunków w tworzeniu wartości wspólnej.

W trakcie oceny wpływu wywieranego przez biznesową koncepcję CSV na wzrost dobrobytu lokalnego społeczeństwa należy mieć na względzie na fakt, że ubóstwo wstrzymuje popyt na produkty i przyczynia się do degradacji środowiska, chorób oraz wysokich kosztów ochrony zdrowia.

Istotne zadanie strategii CSV stanowi wybór unikalnego pozycjonowania oraz wyróżniania łańcucha wartości i umiejętności zatrzymywania niematerialnych i materialnych korzyści wiążących się z realizacją strategii CSV.

Założone i wdrożone biznesowe rozwiązania powinny zmierzać do osiągnięcia najwyższych wartości marż w łańcuchu firm biorących udział w wytwarzaniu produktu, który spełniać ma oczekiwania społeczności lokalnej oraz dostarczaniem go do tej nietypowej grupy.

W trakcie planowania oraz realizowania strategii CSV w kontekście wdrażania jej najważniejszych zadań biznesowych w formie koncentracji sił i zasobów, które przedstawiają najwyższą potencjalnie wartość wspólną, istotne jest rozumienie wyzwań współczesnego świata, które od menadżerów oczekują nowego sposobu pojmowania biznesu i jego podstaw konkurencyjności.



Kreowanie wartości wspólnej jest źródłem biznesowego sukcesu dzięki wykorzystywaniu rozwoju lokalnego względem trzech sfer:

- gospodarczej,
- środowiskowej,

- społecznej

oraz poszukiwaniu najbardziej korzystnych dla przedsiębiorstwa zyskownych obszarów i redystrybucji jego działalności w tych obszarach.

W wyborze między rozwojem tradycyjnej działalności a ekspansją na nowe obszary niezbędna okazuje się zmiana modelu działalności organizacji, a w szczególności jej priorytetów.

Praktyczne zastosowanie nowego modelu biznesu skupionego na realizacji wartości wspólnej należy wspierać możliwie jak najpełniejszym rozpoznaniem i zdefiniowaniem lokalnych procesów społecznych oraz poziomu zamożności danej społeczności.

Są to wytyczne dla przyszłościowej miary powiększania dobrobytu przy uwzględnieniu wpływu środowiska wiedzy.

Sformułowany w ten sposób model biznesu złączony jest z sekwencją: „**wyjątkowa użyteczność, strategiczna cena, docelowy koszt skutkować będzie stworzeniem innowacyjnej wartości”**.

Zasadniczym wyzwaniem jest też edukacja interesariuszy, szczególnie pracowników i menadżerów, partnerów biznesowych CSV i lokalnego społeczeństwa.

Klucz do konkurencyjności w ramach tego modelu stanowi nowoczesne społeczeństwo opierające się na wiedzy i charakteryzujące się wysokim stopniem innowacyjności, przedsiębiorczości i wyższą liczbą pracowników wykonujących zadania o wysokiej wartości dodanej.



Istotne jest dążenie do sprawiedliwego rozłożenia korzyści na każdą z grup społecznych.

Model biznesu CSV powinien również uwzględniać sposoby i zasady wzajemnego skoordynowania i dostosowania polityki gospodarczej i społecznej.

Coraz silniejsze okazuje się bowiem wzmocnienie zależności pomiędzy sukcesem własnym przedsiębiorstwa, sukcesem społeczności lokalnych a najsilniejszymi konkurentami zarówno na arenie krajowej, jak i międzynarodowej.



Przedsiębiorstwami sukcesu będą te, które potrafią zakorzenić się w istotnych dla biznesu obszarach działalności społeczeństw lokalnych.

Znaczy to, że biznes w coraz większym stopniu staje się siłą kreującą gospodarkę ekologiczną i społeczną.

Obok ekonomicznych celów przedsiębiorstwa w formułowaniu ich misji, jednocześnie wprowadzane są cele ekologiczne i społeczne, których realizacja jest równie ważna jak wyniki finansowe.

Z tego powodu współcześnie zysk związany z celami społecznymi jest ważną formą gospodarki kapitalistycznej umożliwiającą sprawniejszy postęp społeczny, a jednocześnie umożliwia przedsiębiorstwom dalszy rozwój i wzrost w coraz trudniejszych, bardziej dynamicznych realiach nowego biznesu.



Szukając sposobów wyróżnienia się w biznesie, menadżerowie coraz częściej kierują swoją uwagę na wdrażanie idei społecznej odpowiedzialności biznesu, oczekującej odpowiedzialnego podejścia do biznesu i wykreowania równowagi celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych.

Podsumowanie

- **Zapoznaj się z treścią lekcji.** Gdy opanujesz już cały materiał zawarty w dziale, **przystąp do testu cząstkowego**.

Literatura uzupełniająca:

1. Haich M.J., *Teoria organizacji*, Warszawa, 2002.
2. *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki,* red. Czerska M., Szpitter A.A., Warszawa, 2010.
3. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych,* Warszawa, 2004.
4. Lisiński M., *Metodologia nauk o zarządzaniu a sukces organizacji,* [w:] *Źródła sukcesu organizacji*, red. Rybicki J., Machel W., Sopot, 2011.
5. Lisiński M., Szarucki M., *Okresy przełomowe w rozwoju metodologii nauk o zarządzaniu* [w:] *Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny,* red. Dworzecki Z., Nogalski B., Toruń, 2011.
6. Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, Warszawa, 2005.
7. Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, Warszawa, 2005.

8. *Współczesne teorie organizacji*, red. Koźmiński A.K. Warszawa, 1983.
9. Zimniewicz K., *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa, 1990.

Uwarunkowania wdrażania CSR a zachowania pracowników



Spis treści

Psychologiczne aspekty funkcjonowania człowieka w sytuacji pracy

Zjawisko pracy

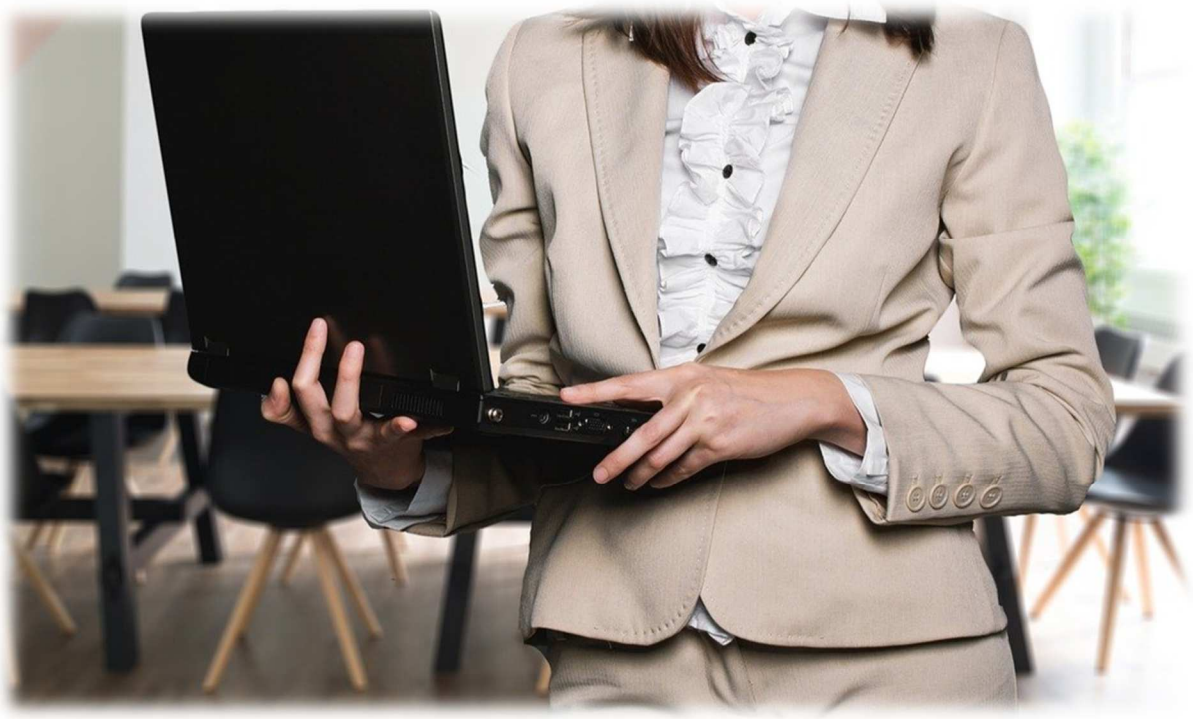
Postawy organizacji wobec odpowiedzialności społecznej

Ocena skuteczności działań firm w ramach CSR

Relacje z pracownikami jako obszar wdrażania CSR

Psychologiczne aspekty funkcjonowania człowieka w sytuacji pracy

Pracę ludzką można ujmować wielowymiarowo, uwzględniając jej aspekty ekonomiczne, społeczne, kontekstualne, jak i psychologiczne. Praca stanowi bowiem niepodważalną wartość, która przynosi jednostce wszechstronne korzyści.



Z punktu widzenia psychologii należy wspomnieć o takich zaletach wynikających z pracy, jak:

- poczucie bycia „użytecznym”,
- wzrost poczucia własnej wartości,

- szansa na realizację wielu ważnych potrzeb,
- rozwijanie umiejętności psychospołecznych, zwłaszcza komunikacyjnych.

O znaczeniu i roli pracy w życiu zazwyczaj można się przekonać dopiero w momencie jej utraty i braku. Krótkoterminowe i odległe konsekwencje bezrobocia bywały już wielokrotnie i szczegółowo opisywane w literaturze przedmiotowej.

Ze świadczeniem pracy związane są także określone zagrożenia dla zdrowia i kondycji psychologicznej człowieka, np. długotrwały i nadmierny stres, pracoholizm czy wypalenie zawodowe.

Zachowywanie odpowiednich proporcji pomiędzy okresem wykonywania zawodowych obowiązków i czasem odpoczynku, efektywne strategie radzenia sobie w sytuacjach trudnych lub „zdrowa" postawa wobec pracy, okazują się zatem niezbędne w podtrzymaniu higieny psychicznej oraz pozytywnego samopoczucia.

Zjawisko pracy

Praca w ujęciu klasycznym traktowana jest jako stałe podejmowanie określonych oraz płatnych czynności w biurze, zakładzie pracy lub fabryce w ustalonym odgórnie czasie. Jest to dziedzina konstruowana społecznie, w której szczególnie akcentuje się jej utylitarny wymiar. W nurt ten wpisuje się definicja zaproponowana przez Bohdana Dudka, głosząca, że praca to „rodzaj czynności zmierzających do przekształcenia przedmiotów w otaczającej rzeczywistości w coś społecznie użytecznego i stanowiących sposób uzyskiwania środków utrzymania pracownika i jego rodziny".

Współczesny człowiek staje przed wyzwaniem konieczności zdefiniowania na nowo znaczeniowego zakresu obejmowanego pojęciem pracy. Jej świadczenie w tradycyjnym rozumieniu nie jest wystarczające, występują zupełnie nowe formy i sposoby, jak również zjawiska towarzyszące jej wykonywaniu, np. wielokulturowość środowiska pracy.

Przykładem jest także zdynamizowany rozwój telepracy, gdzie są wykorzystywane najnowsze rozwiązania technologiczne, zaś obszar realizacji stanowi przestrzeń niematerialna, wirtualna. Zarówno stanowi to szansę, poprzez tworzenie całkiem nowych możliwości pracowników oraz klientów, jak i powoduje konieczność poszukiwania nowych sposobów nadzoru i kontrolowania efektywności. Coraz mocniej zacierają się też podziały na zajęcia typowo fizyczne lub typowo umysłowe, zawód wyuczony lub wykonywany, a ścisłe odróżnienie czasu pracy i czasu odpoczynku okazuje się mało aktualne. Od pracownika coraz częściej wymagane są

zarówno duża dyspozycyjność, elastyczność czy otwartość na nowości, jak i zdolność do szybkiego uczenia się.

Przemiany charakteru dzisiejszej pracy przedstawia szczegółowo Michael Frese, wymieniając m.in. rosnące tempo innowacji, coraz większą złożoność pracy, rozproszenie jedności pracy w czasie oraz w przestrzeni, rozwój mniejszych oraz większych jednostek organizacyjnych, ogólnoświatową konkurencję, zmianę koncepcji kariery i pracy, wzrost różnorodności kulturowej, częstszą konieczność pracy zespołowej, zmniejszenie nadzoru.

Z punktu widzenia człowieka oraz organizacji praca stanowi wartość, dla której interesu i dobra ten człowiek działa. Oprócz ekonomicznych aspektów powinno się zaakcentować również jej walory psychologiczne dla człowieka. Świadczenie pracy współgra z szansą na realizowanie ciekawych zadań, nawiązywaniem relacji międzyludzkich oraz stwarza szansę odnoszenia sukcesów. Może być jednym z ważnych źródeł poczucia swojej wartości oraz samorealizacji, przynosić poczucie bycia potrzebnym i społecznie użytecznym oraz zapobiegać nastrojowi depresji, frustracji czy przygnębieniu.

Kontakt z innymi łączy się z poczuciem zadowolenia, wywiera korzystny wpływ na samopoczucie, a także zaspokaja wiele potrzeb jednostki. Miejsce pracy w ramach hierarchii ogólnego systemu wartości będzie dla każdego zróżnicowana i zależna od innych zmiennych, jak np. doświadczenia życiowe, osobowość, poziom ambicji i aspiracji. Ważnym aspektem psychologicznym dotyczącym pracy jest też motywacja do jej wykonywania.

Motywacja do pracy

Psychologia traktuje motywację w kategoriach „wszelkich mechanizmów odpowiedzialnych za uruchomienie, ukierunkowanie, podtrzymanie i zakończenie zachowania. Dotyczy ona zarówno mechanizmów zachowań prostych, jak i zachowań złożonych, zarówno mechanizmów wewnętrznych, jak i zewnętrznych, afektywnych i poznawczych". Jej rolą jest m.in. pobudzanie aktywności jednostki, kształtowanie jej percepcji lub postępowania.

Wyróżnia się dwie odmienne formy motywacji:

- **motywację zewnętrzną**, w której dążenie do realizacji celu i zachowanie ma związek z chęcią otrzymania nagrody albo uniknięcia kary,

- **motywację wewnętrzną**, w ramach której znaczenie ma sama treść konkretnej aktywności.

Wymienia się również motywację **osiągnięć**. Człowiek, który odznacza się silną motywacją osiągnięć, wybiera takie zadania, na podstawie których uzyska najwięcej informacji mających związek z jego własnymi możliwościami i umiejętnościami. W tym kontekście za najbardziej cenne uważa się zadania o średnim poziomie trudności.

W odniesieniu do rodzajów motywacji należy także wspomnieć o akcentowanym w psychologii humanistycznej motywie **rozwoju, wzrostu**, **spełniania się, samorozwoju**.

Współwystępuje on z **otwartością na nowe doświadczenia**, **skupieniem na „tu i teraz”**, **percepcją otaczającego świata jako wzbogacającego i interesującego**, **zaufanie do swojego ciała**, **poczucie wpływu na własne życie i przyszłość**, **kreatywność jako umiejętność myślenia nieschematycznego i radzenia sobie z problemami**.

Każdy z tych rodzajów motywacji może stać się udziałem pracownika. W kontekście motywacji zewnętrznej trzeba podkreślić dwie ważne kwestie:

- obiektywne warunki powinny być zaprojektowane tak, by pozwalać na otrzymanie nagrody będącej rezultatem pracy,

- znaczenie ma świadomość pracowników, że osiągnięcie nagrody jest zależne od ich własnej pracy – kierownik powinien mieć wiedzę o tym, jakie konkretnie nagrody najbardziej cenią pracownicy.

Wyniki badań pokazują, że wśród wartości najbardziej preferowanych przez pracowników znajdują się płaca, szanse na awans, fizyczne warunki świadczenia pracy, społeczne stosunki z przełożonymi i współpracownikami.

Na podstawie analizy ogłoszeń firm rekrutacyjnych wśród czynników szczególnie pożądanych przez potencjalnych pracodawców znajduje się m.in. motywacja wewnętrzna.

Philip Zimbardo twierdził, że wewnętrzna motywacja występuje wówczas, gdy pracownik wykazuje szczególne zainteresowanie określonym zawodem i prowadzi działania, ponieważ przynoszą mu one przyjemność, zaś jej celem nie jest zdobycie bezpośrednich nagród jako efektu tej działalności, ale praca sama w sobie. Motywacja osiągnięć to z kolei dążenie pracownika do sukcesu.

Wyróżnia się dwa warunki konieczne do wzbudzenia motywacji osiągnięć:

- porównanie realnego obrazu siebie z obrazem idealnym,
- wystąpienie emocji, która towarzyszy zaangażowaniu w realizację celu.

Do przykładowych symptomów świadczących o motywacji osiągnięć należą:

- stawianie sobie trudnych, długoterminowych celów,
- nastawienie na osiągnięcie sukcesu,
- pozytywne emocje w przypadku sukcesu i emocje negatywne w sytuacji niepowodzenia,
- porównywanie osiągnięć własnych z osiągnięciami innych, co związane jest z określonymi emocjami,
- radość wynikająca z wykonania czynności zakończonych sukcesem.

W przypadku osób o silnej motywacji osiągnięć już sama możliwość działania, uczenia się i rozwijania się oddziałuje mobilizująco.

Według Janiny Karney możliwość samorealizacji przez pracę wyznaczona jest innymi właściwościami, do których należy osobowość, postawy czy stany oddziałujące na konkretny sposób spostrzegania sytuacji pracy, pełnionej funkcji oraz zadań zawodowych. Samorealizacja związana jest z określonym stylem życia i orientacją zawodową, odnosząc się do osób samosterownych i aktywnych, wykonujących pracę wymagającą odpowiednich kwalifikacji, wysokich kompetencji oraz ciągłego doskonalenia, dla których praca jest również sensem życia.

Pojęcie motywacji łączy się również ze zjawiskiem poczucia lokalizacji kontroli. Jednostka może lokalizować kontrolę na zewnątrz, a wtedy źródłem osiągnięć będą czynniki zewnętrzne, znajdujące się poza nią. Z drugiej strony w ludzkiej percepcji nagrody mogą być efektem jego własnych starań i działań – wówczas pojawia się wewnętrzne poczucie lokalizacji kontroli. Wyniki badań wskazują, iż razem z zewnętrznym poczuciem kontroli występuje też niższy poziom motywacji, z uwagi na postrzeganie oczekiwanych wyników jako mniej zależnych od własnego wysiłku.

Xymena Gliszczyńska analizuje wyniki badań Paula E. Spectora, według których praca ludzi o wewnętrznym poczuciu kontroli jest bardziej efektywna. Owe badania wskazują na to, iż takie osoby odnoszą więcej sukcesów w zawodowej karierze, a także szybciej awansują, zmierzają do osiągnięcia poczucia kontroli i są bardziej odporni na presję, a ponadto

częściej piastują stanowiska kierownicze, wolą pracę niezależną i wymagającą inicjatywy czy samodzielności oraz chcą otrzymywać feedback dotyczący ich działań.

Ciekawe informacje o czynnikach motywujących można odnaleźć w teorii sprawiedliwości, która bazuje na założeniu, iż człowiek ocenia swój wkład w pracę oraz jej efekty, a także określa relację pomiędzy wkładem a rezultatami.

Szacuje w odniesieniu do innych, a następnie porównuje proporcję wyznaczoną w stosunku do siebie oraz osób z otoczenia. W tym kontekście motywująco działa dostrzeganie nierówności i niesprawiedliwości, ponieważ jednostka będzie usiłowała je minimalizować. Do zadowolenia może prowadzić jedynie dostrzeganie równych proporcji.

D.P. Schultz oraz S.E. Schultz i J.J. Foster dokonują szczegółowego przeglądu teorii motywacji do pracy. Oprócz motywacji istotnym fenomenem w ramach psychologicznych kwestii dotyczących funkcjonowania jednostki w sytuacji pracy jest jej poczucie jakości życia jako całości i satysfakcja z pracy.

Jakość życia a praca

Halina Sęk wyróżnia dwa aspekty pojęcia „jakość życia" – subiektywny oraz obiektywny. Obiektywny wiąże z warunkami funkcjonowania i działalności jednostki, obejmując takie elementy, jak np. środowisko fizyczne, materialne, zasoby naturalne czy pracę. Przekłada się jednocześnie na drugi z aspektów, tzn. decyduje o subiektywnej ocenie jakości życia, stanowiącą wyraz oceny i wartościowania rozmaitych obszarów życia jednostki ujmowanego całościowo. Należy wspomnieć, że nie zawsze istnieje łatwe i proste przełożenie między subiektywnym i obiektywnym aspektem jakości życia.

Jakość życia rozpatrywana jest współcześnie w kategoriach pozytywnych, rozumiana jako zadowolenie, szczęście, poczucie dobrostanu. Mark Rapley twierdzi, że jakość życia stanowi wielowymiarowy konstrukt teoretyczny, który dotyczy oczekiwań jednostki w kwestii wybranych wymiarów własnego życia, określony jednak w oparciu o wskaźniki obiektywne.

Do istotnych czynników związanych z poczuciem jakości życia należą czas pracy i czas wolny od wykonywania zawodowych obowiązków. Ten ostatni wiąże się z regeneracją organizmu i wypoczynkiem, ale także pozwala na wypełnianie wielu innych ról i życiowych zadań np. społecznych czy rodzinnych. Wyznacznikiem poczucia jakości życia w odniesieniu do pracy może być też poziom aktywności jednostki oraz zakres stymulacji – im wyższy i mniejszy jest stopień bierności lub nudy, tym większe będzie zadowolenie.

Człowiek bez pracy, apatyczny, skazany na oczekiwanie, mający trudności w znalezieniu zajęcia zawodowego będzie więc niżej oceniał jakość swojego życia. Praca determinuje bowiem możliwość nawiązywania relacji interpersonalnych, uczestniczenia w życiu społecznym, a to przekłada się na poczucie zadowolenia i satysfakcji.

Ważnym zjawiskiem jest także **jakość życia w pracy**, którą należy odnieść do relacji między wymaganiami zawodowymi a możliwościami ich realizacji przez jednostkę, a także do relacji zakresu potrzeb i możliwości ich zaspokojenia dzięki świadczeniu pracy i otrzymywaniu wynagrodzenia. Jakość życia rozumiana jako całość i jakość życia w pracy cierpią w sytuacjach kryzysowych zarówno w wymiarze systemowym, na poziomie organizacji, jak też w aspekcie jednostkowym i indywidualnym.

Redukcje w firmach, ograniczanie zatrudnienia, niekorzystne warunki pracy czy formy umów, konieczność adaptacji do dynamicznie zachodzących zmian mogą stanowić przyczynę zachwiania poczucia bezpieczeństwa, spadku zaufania, niepewności, poczucia krzywdy, a to bardzo niekorzystnie oddziałuje na poziom satysfakcji życiowej i jego ocenę.

Bańka wskazuje na fakt, że „zadowolenie z pracy jest określane jako uczuciowa reakcja przyjemności lub przykrości doznawana w związku z wykonywaniem określonych zadań, funkcji oraz ról. Z punktu widzenia organizacji łączy się ono z takimi właściwościami, jak fluktuacja, punktualność i produktywność, a także współwystępuje m.in. z wyższą wydajnością, silniejszym zaangażowaniem, większą lojalnością”.

W ramach modelu dwuczynnikowego Frederick Herzberg wyodrębnił motywatory, które prowadzą do zadowolenia z pracy, a wśród nich znalazły się m.in. odpowiedzialność i uznanie oraz czynniki higieny skutkujące niezadowoleniem z pracy – chodzi głównie o warunki pracy, relacje z przełożonymi czy płacę. Wedle założeń tej teorii, aby zwiększać poziom zadowolenia z pracy, trzeba odpowiednio dobrze poznać motywatory i sprawnie nimi zarządzać, ponieważ samo usunięcie źródeł niezadowolenia nie powoduje jeszcze satysfakcji.

Satysfakcja z pracy ma znaczenie szczególne, ponieważ związana jest z satysfakcją z innych wymiarów życia. Osoby, które przejawiają pozytywną postawę w stosunku do pracy, zazwyczaj formułują dodatnie oceny w odniesieniu do swojego życia rodzinnego, osobistego. Podkreśla się związki satysfakcji z pracy ze zmiennymi takimi jak płeć, wiek, rasa, doświadczenia zawodowe, zdolności poznawcze status pracy, a także cechy osobowościowe. Za ważne aspekty satysfakcji pracownicy uważają:

- narzędzia i wyposażenie miejsca pracy,
- elastyczny czas pracy,
- ułatwienie pracy przez współpracowników,
- zagospodarowanie przestrzeni,
- życzliwość w kontaktach z ludźmi.

W sytuacji pracy zachodzą zjawiska znacznie przyczyniające się do obniżenia poczucia jakości życia w jego poszczególnych wymiarach.

Zagrożenia związane z funkcjonowaniem w sytuacji pracy

Szczególnie istotne zagrożenie stanowi **stres zawodowy**, będący zjawiskiem mocno rozpowszechnionym. Stresory związane z zawodową pracą dzielą się na kilka kategorii, zróżnicowanych ze względu na charakter samej pracy:

- **stresory związane z treścią pracy** – nadmierny zakres odpowiedzialności, duża złożoność, monotonia, sprzeczność stawianych wymagań,

- **stresory dotyczące warunków pracy** – brak środków ochronnych, temperatura, hałas nadmierny wysiłek fizyczny,

- **stresory związane z warunkami zatrudnienia** – praca w systemie zmianowym, brak stałej umowy o pracę, niskie wynagrodzenie, niepewność zatrudnienia, niewielkie szanse na rozwój kariery,

- **stresory zawierające społeczne relacje w pracy** – wąski zakres wsparcia społecznego, ograniczony udział w podejmowaniu decyzji, złe przywództwo, dyskryminacja.

Za najczęstsze stresory J. Karney uważa m.in.:

- konflikty ról,
- zadania przekraczające możliwości jednostki,
- brak przerw,
- brak pewności w zakresie zatrudnienia,

- nadmierną stymulację,
- zbyt intensywne tempo pracy,
- presję czasową,
- odpowiedzialność za trudne decyzje,
- symptomy niezadowolenia ze strony przełożonych.

Maciej Macko zauważa, że doświadczany stres jest większy, im większa jest rozbieżność między możliwościami zaspokajania potrzeb i samorealizacji a wymaganiami środowiska.

Do szczególnie niekorzystnych zjawisk zalicza się ograniczenie kontaktów społecznych oraz brak wsparcia społecznego. Reakcja jednostki w sytuacji stresu zawodowego jest zindywidualizowana, związana z kilkoma grupami czynników np. właściwościami genetycznymi (np. budowa fizyczna czy płeć), nabytymi (np. wykształcenie czy zakres umiejętności) oraz dyspozycyjnymi (np. preferencje, styl radzenia sobie, zakres udziału w podejmowaniu decyzji).

Czynniki te uczestniczą też w percepcji stresu zawodowego i doświadczanych konsekwencjach. Do możliwych skutków psychologicznych długotrwałego stresu zalicza się m.in.:

- niepokój,
- poczucie winy,
- depresję,
- wybuchy gniewu,

- rozdrażnienie,
- skłonność do krytykanctwa,
- skłonność do agresji albo przeciwnie – wycofywanie się,
- osłabienie motywacji do pracy,
- spadek poczucia własnej wartości,
- trudności w przebiegu procesów poznawczych,
- choroby psychosomatyczne,
- sięganie po substancje psychoaktywne.

Konsekwencje te wpływają niekorzystanie na funkcjonowanie jednostki i organizacji. Związane są ze spadkiem wydajności, efektywności i produktywności. Skutkiem stresu są także reakcje bezcelowe i nieskoordynowane w sytuacji pracy oraz poczucie bezradności.

Stres łączy się również z większą ilością błędów, mniej efektywnym wykonywaniem trudniejszych zadań, a także trudnościami w nabywaniu nowych umiejętności.

Z doświadczaniem stresu wiąże się również zjawisko **mobbingu**, określanego wręcz jako terror psychiczny. Obejmuje on systematyczne, wrogie i nieetyczne reakcje wobec jednostki w środowisku pracy, które prowadzą do znaczących konsekwencji psychologicznych. Mobbing jest procesem, który narasta stopniowo w różnorodnych formach wyrazu i zawsze skutkuje niekorzystnym funkcjonowaniem pracownika.

Według badań do najczęstszych zachowań mobbingowych zalicza się:

- rozpowszechnianie negatywnych opinii o pracowniku,
- przypisywanie mu zbyt dużej ilości zadań,
- przydzielanie mu zbyt zadań trudnych albo bezsensownych,
- wprowadzanie blokad komunikacyjnych – przerywanie wypowiedzi,
- utrudnianie, unikanie porozumiewania się.

Do niekorzystnych zjawisk korelujących ze stresem, a konkretnie z pracą w warunkach długotrwałego napięcia, należy także **wypalenie zawodowe** wyrażające się w określonych zachowaniach i procesach psychicznych osób wykonujących pracę. Wypalenie dotyczy osób wykonujących czynności, które wymagają częstych i intensywnych kontaktów interpersonalnych, o dużym ładunku emocjonalnym.

Do licznych symptomów wypalenia zalicza się:

- depersonalizację,
- dystansowanie się wobec problemów innych,
- stosowanie obronnych mechanizmów przed angażowaniem się obojętność,
- łatwe irytowanie się,
- poczucie niezadowolenia i bezsensu działań,
- utratę entuzjazmu,
- objawy somatyczne.

W tym kontekście Herbert J. Freudenberger posłużył się metaforą stopniowo wypalającej się świecy, która wreszcie ostatecznie przestaje istnieć.

Wypalenie zawodowe nazywa się także „chorobą nadmiernego zaangażowania się" i uważa za efekt porównywania wartości, celów, kosztów fizycznych, ale również psychicznych pracy z możliwościami, nastawieniami i spostrzeżeniami konkretnej sytuacji zawodowej.



Za szczególnie istotne czynniki wypalenia zawodowego uważa się:

- anonimowość,
- zbyt niski prestiż danego zawodu,
- nieadekwatność wymagań danej pracy i wynagrodzeniem uzyskiwanym z jej tytułu.

Istotnym zagrożeniem jest również **pracoholizm**, który stanowi formę uzależnienia się od pracy, a cechuje się trzema właściwościami:

- zaangażowaniem,
- przymusem pracy,
- obniżenie satysfakcji z wykonywania danej pracy.

Osoba uzależniona ciągle wydłuża czas pracy, aż do momentu utraty jego poczucia. Decyduje się na coraz większą liczbę zadań i obowiązków, nadmiernie skupia się na pracy, zaniedbując jednocześnie inne aspekty życia. Ma poczucie, że nie może zaprzestać pracy, tracąc kontrolę nad swoim zachowaniem.

Tym samym nasila się zmęczenie fizyczne i pojawiają się objawy somatyczne. Pracoholizm ma charakter stopniowy, przechodzi przez kolejne fazy i skutkuje nieprawidłowościami w zakresie funkcjonowania psychicznego, a także negatywnie wpływa na otoczenie, relacje z innymi, życie rodzinne ze względu na nieustanne napięcia, nerwowość, niepokój, ograniczanie czasu na czynności niezwiązane z pracą.

Postawy organizacji wobec odpowiedzialności społecznej

Bolesław Rok uważa, że dyskusje wokół społecznej odpowiedzialności biznesu mają formę odpowiadania na jeden z najważniejszych dylematów w teorii zarządzania, jak również w etyce biznesu: „Czy jedyną rolą biznesu jest efektywne angażowanie zasobów do maksymalizacji zysków, nie naruszając przy tym przepisów prawa, czy też rolą biznesu w dzisiejszych czasach jest poszukiwanie rozwiązań, które są korzystne dla wszystkich interesariuszy?".

Przyjęte przez organizację podejście w zakresie odpowiedzialności społecznej może odzwierciedlać zaangażowanie. Zdaniem Ricky'ego W. Griffina istnieją cztery typy postaw organizacji wobec zobowiązań społecznych:

- **postawa obstrukcjonistyczna** – organizacje przyjmujące taką postawę, robią możliwie jak najmniej w celu rozwiązywania problemów społecznych i ekologicznych. Gdy przekraczają granice dzielące działania akceptowane od nieakceptowanych, nie biorą na siebie odpowiedzialności lub ukrywają nieprawidłowości,

- **postawa obronna** – organizacja robi wszystko, czego oczekuje od niej prawo, ale nic dodatkowego. Najważniejszym argumentem tych organizacji jest fakt, że ich praca jest tworzeniem zysku. Firmy, które przyjmują taką postawę, nie ukrywają raczej nieprawidłowości i są gotowe na przyznanie się do błędów i podjęcia działań naprawczych,

- **postawa dostosowawcza** – organizacja realizuje swoje obowiązki prawne i etyczne oraz w wybranych przypadkach może zrobić więcej, niż wynika to z przypisanych jej obowiązków,

- **postawa aktywna** – najwyższy poziom odpowiedzialności społecznej, w ramach którego organizacje uważają się za odpowiedzialnych członków społeczeństwa i aktywnie poszukują możliwości swojego wkładu w dobro społeczne.

Agata Rudnicka proponuje inny podział typów stosunku organizacji do zarządzania sferą pozaekonomiczną:

- polityka *ad-hoc* uwzględniająca kwestie społeczne mogące stanowić ryzyko dla organizacji,

- standardowa polityka społeczna – kiedy w polu zainteresowania przedsiębiorstwa znajdują się tylko obowiązkowe kwestie społeczne,

- zaplanowana polityka odpowiedzialności społecznej – w ramach której menedżerowie uwzględniają kwestie społeczne wpływające na działalność i efekty działania podmiotu gospodarczego,

- polityka odpowiedzialności społecznej, która poddawana jest przeglądowi – kwestie związane z zarządzaniem relacjami z interesariuszami włączane są w proces tworzenia strategii.

Najbardziej oczekiwany jest poziom świadomego przyjęcia odpowiedzialności za skutki decyzji w każdym z obszarów aktywności organizacji. Rudnicka zauważa, że: „przedsiębiorstwa, w których społeczna odpowiedzialność zostaje wdrożona do strategii, wykazują wysoki poziom interakcji z interesariuszami.



Włączają się w różnego rodzaju projekty społeczne i środowiskowe, przeznaczając posiadane zasoby finansowe, dzieląc się wiedzą i umiejętnościami oraz angażując swoich pracowników.

Skala podejmowanych przedsięwzięć i ich różnorodność wskazują na kompleksowość podejścia do odpowiedzialnego zarządzania".

Ocena skuteczności działań firm w ramach CSR

Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa względem pracowników, najistotniejszych interesariuszy, jest mocno eksponowana w ustawodawstwie wspólnotowym. Owa regulacja pozwala na wyznaczenie minimalnych standardów w sferze pracy, pozostawiając przy tym właścicielom i menedżerom odpowiedni zakres swobody w zakresie sposobu i uczestnictwa pracowników w zarządzaniu firmą.

Spełnia się w ten sposób ustawowe zabezpieczenie właściwego poziomu wpływu pracowników (reprezentacja pracowników w radzie nadzorczej, kolektywne negocjacje, uczestnictwo pracowników we własności). Bardziej szczegółowa analiza aktów normatywnych dowodzi, że gdy modyfikacji ulegają wartości społeczne i model życia, rzecz jest nie tylko w „godziwym" zaspokajaniu egzystencjalnych potrzeb, ale i w trosce o odpowiednio wysoką jakość życia jednostki w pracy, poczucie identyfikacji z nią, znajdywanie jej sensu społecznego, satysfakcję z jej wykonywania, współudział w działaniach i efektach, jak również szeroko ujmowany rozwój człowieka w organizacji.

Działania realizowane w sferze potrzeb socjalno-bytowych i kulturalnych stanowią wyraz przyjmowania przez przedsiębiorstwo odpowiedzialności w sferze socjalnej, która manifestuje się nieodpłatnym (lub częściowo odpłatnym) świadczeniem konkretnych dóbr i usług na rzecz pracowników.

Chodzi tu o pomoc rzeczową, materialną, finansową, działalność sportowo-rekreacyjną czy korzystanie z określonych form wypoczynku.

Społeczna odpowiedzialność w polu zarządzania objawia się przede wszystkim w:

- tworzeniu możliwości awansu i rozwoju pracowników za pośrednictwem kreowania sprawiedliwych i czytelnych systemów motywacji,
- aktywizacji pracowników, sprzyjającej osiąganiu przez nich indywidualnych potrzeb i celów,
- preferowaniu współdziałania, zaangażowania i pracy zespołowej oraz pracowniczej partycypacji,
- trosce o utrzymanie istniejących i tworzenie nowych miejsc pracy,
- przeprowadzaniu niezbędnych zwolnień w formie najmniej obciążającej dla pracownika.

Przedsiębiorstwo odpowiedzialne społecznie w płaszczyźnie zatrudnienia angażuje się w tworzenie określonych procedur, związanych z polityką personalną, a szczególnie wybranych funkcji zarządzania kapitałem ludzkim, a więc w proces selekcji i rekrutacji, motywowania, zwłaszcza karania i nagradzania, oceniania i zwalniania pracowników.

Przejawem działań odpowiedzialnych społecznie jest zatem sytuacja istnienia procedury rekrutacyjnej, opartej na kryteriach merytorycznych, która eliminuje zjawisko nepotyzmu, zaś proces selekcji jest pozbawiony

subiektywnych elementów w odniesieniu do posiadanej wiedzy i kompetencji osób dokonujących oceny.

Według działań realizowanych w ramach społecznej odpowiedzialności nowo zatrudnione osoby stają się aktywnymi uczestnikami adaptacji społeczno-zawodowej, umożliwiającej im adaptację do nowego miejsca pracy. Proces motywowania do pracy w takim przedsiębiorstwie, kreowanie i opracowywanie systemów motywacji, nawiązuje do jasnych, porównywalnych kryteriów.

Funkcjonowanie elementów wyznaczonych w ramach decyzji kadrowych powoduje, że nawet niepopularne decyzje są akceptowane przez pracowników. Tak samo procedura oceniania, nawiązująca do kryteriów jakościowych i ilościowych, jak i procedura wartościowania pracy sprowadzają się do opracowania „sprawiedliwego" pozapłacowego i płacowego systemu wynagradzania. Przy okazji analizy społecznie odpowiedzialnych działań, nie można pominąć roli partycypacji decyzyjnej, która bez względu na zajmowane przez pracownika stanowisku ma bliski związek z poczuciem odpowiedzialności zarówno za zajmowane stanowisko, jak i za wkład w rozwój społeczności.

Należy także podkreślić rangę stosunku przedsiębiorstwa do rozwoju i uczenia się pracowników w nim zatrudnionych, wspieranie szeroko rozumianej polityki zarządzania wiedzą. Również sposób rozstawania się z pracownikami, niezależnie od tego, czy chodzi o zwolnienia jednostkowe, czy grupowe, stanowi wykładnik działań społecznie odpowiedzialnych.

Przedmiot badań stanowią relacje w obszarze zatrudnienia:

- planowanie zatrudnienia,
- strategie zarządzania kapitałem ludzkim,
- selekcja,
- rekrutacja,
- system motywacji,
- uznawanie podmiotowości pracowników,
- adaptacja społeczno-zawodowa,
- ocenianie pracowników,
- wynagrodzenia,
- awansowanie,
- partycypacja decyzyjna,
- realizowana procedura zwalniania,
- nastawienie firmy do uczenia się pracowników.

Postępowanie badawcze nie kończy się diagnozą, ale zmierza także do weryfikacji skuteczności zastosowanych dobrych praktyk w ramach zatrudnienia z perspektywy sytuacji zawodowej pracownika czy interesariusza wewnętrznego.

Należy pamiętać, że dobre praktyki stosowane w ramach społecznej odpowiedzialności w biznesie, w każdym przypadku, niezależnie od tego, czy odnoszą się do klientów wewnętrznych, czy zewnętrznych, służą człowiekowi, przyczyniając się do kreowania pozytywnego wizerunku firmy na rynku pracy. Inaczej mówiąc, tylko interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni mają szansę „wyznaczać skuteczność" stosowanych działań.

Relacje z pracownikami jako obszar wdrażania CSR

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa aktualnie nie stanowi już jedynie teorii. Podmioty gospodarcze z coraz większym zaangażowaniem przystępują do działań praktycznych dotyczących jej wdrażaniem, zwłaszcza że uznaje się, iż społeczna odpowiedzialność biznesu to innowacyjny sposób na zdobywanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w długookresowej perspektywie.

Istota praktyk realizowanych przez firmy w sferze społecznej odpowiedzialności rośnie dzięki szeregowi rozwiązań wprowadzanych przez rozmaite organy Unii Europejskiej.

Rozważając aktywność przedsiębiorstw we wprowadzaniu koncepcji odpowiedzialności społecznej, należy przyznać, że coraz częściej wdrażają one strategię proaktywną w zakresie CSR (*Corporate Social Responsibility*).

Realizują więc one różne rozwiązania z własnej woli – zmierzając przy tym do rozwoju relacji z innymi grupami zainteresowanymi działaniem przedsiębiorstwa – a nie z powodu presji organów państwa lub nacisków ze strony interesariuszy.

Z uwagi na to, iż rodzime przedsiębiorstwa wciąż intensyfikują swe działania w zakresie CSR, czyli rozwijają relacje z poszczególnymi grupami interesariuszy, interesującym obszarem badań wydają się relacje z pracownikami.



Kapitał ludzki, którym dysponuje organizacja, jego potencjał, otwartość na zmiany, zaangażowanie czy chęć do rozwoju są fundamentem jej postępu i konkurencyjności. Analiza praktyki pozwala na stwierdzenie, że to ludzki czynnik w znacznej mierze decyduje o kształcie wyników podmiotów gospodarczych.

Zakładając taką perspektywę, należy podkreślić znaczenie działań ukierunkowanych na budowanie relacji z pracownikami przedsiębiorstwa. Celem analizy tego zagadnienia jest egzemplifikacja aktywności przedsiębiorstw, które działają w Polsce w obszarze działań wdrażających idee społecznej odpowiedzialności biznesu, które zorientowane są przy tym na budowaniu kontaktu z grupą interesariuszy, pracowników.

Teoria interesariuszy przedsiębiorstwa

Jak zostało wspomniane, **teoria interesariuszy** to koncepcja prowadzenia działalności gospodarczej poprzez budowanie trwałych, przejrzystych i długookresowych relacji ze wszystkimi grupami interesującymi się wynikami organizacji. W teorii zarządzania pojęcie interesariuszy pojawiło się w 1963 r. w raporcie Stanford Research Institute. Najbardziej popularną definicję interesariuszy zaproponował w 1984 roku R.E. Freeman, który uznał, że interesariusze są grupą oddziałującą jednocześnie zarówno na firmę, jak i grupę.

Freeman uważał, że interesariuszem firmy jest każda osoba lub grupa, która wpływa na realizację celów przedsiębiorstwa lub sytuację, w której dane przedsiębiorstwo oddziałuje, przez realizację swoich celów. Są to zatem grupy i podmioty, których interesy związane są z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, dostarczaniem mu zasobów oraz uzależnione są od jego zasobów, grupy oraz podmioty, które ponoszą ryzyko i wpływające jednocześnie na jego poziom.

Najczęściej wymienia się następujące grupy interesariuszy:

- inwestorzy,
- nabywcy,
- pracownicy,
- akcjonariusze,
- dostawcy,
- regulatorzy,

- rządy,
- społeczności lokalne,
- partnerzy biznesowi oraz społeczni,
- grupy nacisku.

W ramach teorii interesariuszy zakłada się, że w znaczący sposób mogą oni wpływać na realizację celów przedsiębiorstwa, jak również przyczynić się do jego finansowego sukcesu. Zakłada się ponadto, że każdy z interesariuszy organizacji ma określone oczekiwania. Teoria interesariuszy poddaje zatem analizie relacje między przedsiębiorstwem a jego interesariuszami z perspektywy korzyści płynących z tych zależności.

Skupia się tym samym na podejmowaniu decyzji, w których przetrwanie przedsiębiorstwa jest uzależnione od spełnienia oczekiwań interesariuszy w kontekście ekonomicznym i społecznym. Nawiązywanie, a następnie rozwijanie relacji pomiędzy organizacją a interesariuszami jest bardzo ważne z perspektywy strategii.

Aktualnie uważa się, że relacje firmy z jej interesariuszami są koniecznym składnikiem aktywów koniecznych do działań o charakterze rywalizacji, jak również rynkowej kooperacji. W tym kontekście każdy podmiot, który zabiega o swoją rynkową pozycję, powinien skoncentrować uwagę i działanie na zidentyfikowaniu strategicznych interesariuszy i odpowiadaniu na ich potrzeby.

Koncepcja odpowiedzialności społecznej biznesu a teoria interesariuszy

Społeczna odpowiedzialność biznesu ma charakter **niejednolity** i od momentu powstania stale ewoluuje. Sytuacja ta powoduje liczne podejścia do ustalania istoty społecznej odpowiedzialności biznesu.

Autorzy różnie akcentują odmienne aspekty związane z zarządzaniem i funkcjonowaniem firm, stąd bierze się rozmaitość definicji koncepcji oraz jej modelowych ujęć.

Punkt styczny licznych definicji CSR stanowi fakt, że przedsiębiorstwo wychodzi poza działalność zorientowaną wyłącznie na realizację własnego interesu i przestrzeganie prawa, angażując się w realizację przedsięwzięć w celu szeroko rozumianego dobra społecznego.

Uwzględniając wspomnianą rozmaitość definicji CSR, założono, że oznacza ona dobrowolne działania przedsiębiorstwa wiążące się z włączaniem kwestii ekologicznych i społecznych do działalności biznesowej oraz interakcji przedsiębiorstwa z interesariuszami.

W tym kontekście można uznać, że koncepcja interesariuszy jest podstawą interpretacji idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

Odpowiedzialne przedsiębiorstwo odpowiada na potrzeby oraz zabezpiecza interesy pracowników, środowiska oraz społeczności lokalnych. W literaturze występuje nawet propozycja R.E. Freemana oraz S.R. Velamuriego sugerująca, aby pojęcie „społeczna odpowiedzialność biznesu" zastąpić innym – „odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec interesariuszy" (*Company Stakeholder Responsibility*). Według tych badaczy sformułowanie *Company Stakeholder Responsibility* lepiej wyraża istotę zasadniczego celu koncepcji.



Podejście takie może zaistnieć w praktyce, kiedy przedsiębiorstwa będą nieustannie prowadzić dialog z poszczególnymi grupami interesariuszy, który to umożliwi poznanie ich oczekiwań, a następnie uwzględnienie w podejmowanych działaniach. Takie budowanie relacji z interesariuszami jest we współczesnych przedsiębiorstwach elementem zarządzania strategicznego.

Pracownicy jako interesariusze przedsiębiorstwa

R.E. Freeman wyodrębnił interesariuszy pierwszego oraz drugiego stopnia. Do pierwszej kategorii uwzględniającej osoby (fizyczne i prawne) zawierające formalne kontrakty lub porozumienia z przedsiębiorstwem należą jego pracownicy przedsiębiorstwa. **Interesariusze pierwszego stopnia** to osoby, bez których zaangażowania firma nie może przetrwać i rozwijać się. Pracownicy i ich kompetencje oraz postawy są fundamentem funkcjonowania każdej organizacji i jej wyników.

Analiza praktyki gospodarczej pozwala orzec, że zarządzający coraz częściej zdają sobie sprawę z wagi budowania relacji z pracownikami i chętnie podejmują w tym zakresie działania. Odpowiedzialne kształtowanie relacji między pracownikami a organizacją także podlega regulacjom prawnym (krajowym i europejskim).

W tzw. Zielonej Księdze wyróżniono dwa wymiary działań organizacji odpowiedzialnych społecznie. Pierwszym z nich jest wymiar wewnętrzny, który obejmuje bezpieczeństwo i higienę pracy, zarządzanie kapitałem ludzkim, przystosowywanie się do zmian oraz zarządzanie uwzględniające oddziaływanie przedsiębiorstwa na zasoby naturalne i środowisko.

Drugi wymiar, zewnętrzny, nawiązuje do postępowania przedsiębiorstwa wobec partnerów biznesowych, klientów oraz uwzględnia działania na rzecz

społeczności lokalnych, środowiska globalnego i praw człowieka. Do działań realizowanych przez firmy w wewnętrznym wymiarze CSR należą:

- umożliwianie pracownikom rozwoju oraz godzenia pracy z życiem prywatnym (*work-life balance*),
- właściwe kształtowanie warunków pracy z uwzględnieniem bezpieczeństwa i higieny pracy,
- dialog z pracownikami.

Oprócz dbałości o godne warunki pracy, pilnowania zasad BHP czy zapewnienia zatrudnionym rozwoju, mówiąc o odpowiedzialności społecznej względem pracowników, zwraca się również uwagę na przestrzeganie zasady równości pracowników niezależnie od płci, niepełnosprawności, pochodzenia, wieku oraz innych aspektów związanych z różnorodnością.

Ważnym obszarem działań odpowiedzialnych społecznie wobec pracowników jest zapewnienie im higienicznych i bezpiecznych warunków pracy. Są to kwestie regulowane przez liczne akty prawne, na poziomie krajowym i międzynarodowym. Kształtowanie w przedsiębiorstwie warunków pracy, które zapewniają zatrudnionym właściwy poziom bezpieczeństwa i higieny, jest bezpośrednio związane z kwestiami dotyczącymi ich zdrowia. W odniesieniu do zdrowia pracowników należy wziąć pod uwagę zdrowie psychiczne, fizyczne, jak również sposób postrzegania zdrowia. Zarządzanie nim na poziomie przedsiębiorstwa wymaga podejścia całościowego.

Wszystkie działania zorientowane na zapewnienie podwładnym dobrych i bezpiecznych warunków pracy są istotnym narzędziem budowania relacji z nimi. Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw wobec pracowników wiąże się także działaniami dotyczącymi rozwoju ich umiejętności i planowaniem ścieżek zawodowego rozwoju.

Biznes odpowiedzialny wyraźnie podkreśla, że planowanie rozwoju pracowników powinno zaspakajać potrzeby przedsiębiorstwa i zatrudnionego. Ten aspekt jest ogromnie istotny z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Zależność pomiędzy inwestowaniem w rozwijanie umiejętności pracowników a wydajnością i konkurencyjnością jest tematem szeroko omawianym w literaturze przedmiotu. Jest ona pozytywna, jeżeli umiejętności pracowników są rozwijane, lecz również wykorzystywane. Wiedza i umiejętności pracowników to podstawa innowacyjności, która dziś powszechnie uważana jest za podstawę konkurowania.

Z punktu widzenia rozwoju potencjału pracownika ważne jest promowanie ich uczestnictwa w procesie uczenia się w każdym wieku. Jest to związane z turbulencją otoczenia, determinującą szereg zmian technologicznych, organizacyjnych czy legislacyjnych. Należy pamiętać, że edukacja formalna i szkolenia są tylko niewielką częścią tego, czego ludzie uczą się w ramach pracy. Z tego powodu dla współczesnych organizacji istotne jest, aby przejść do tworzenia i rozwoju kultury uczenia się w pracy, przy uwzględnieniu potencjału wielopokoleniowego zasobu pracy.

Działania firmy zorientowane na rozwijanie umiejętności pracowników należy realizować, opierając się o analizę potrzeb zatrudnionych w tym zakresie. Planowanie rozwoju pracowników ma być odpowiedzią na osobiste ambicje i potrzebę ich samorealizacji. Pracownik doceniony widzi, że pracodawca inwestuje w rozwój jego osobistego potencjału i w konsekwencji cechuje się większą motywacją i zaangażowaniem w pracę. Pomimo pewnych zagrożeń dotyczących nierealnych oczekiwań pracowników względem kariery i awansów lub odejść pracowników objętych programami rozwoju, korzyści płynące z rozwijania zdolności pracowników, które obserwuje się z perspektywy przedsiębiorstwa, zachęcają do angażowania się w tego typu inicjatywy.

Work-life-balance, czyli harmonijne pogodzenie życia zawodowego i prywatnego to następny obszar społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa względem pracowników. Trzeba zaznaczyć, iż punkt równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym może być różny w zależności od poziomu wykształcenia, płci, wieku lub też sytuacji rodzinnej pracowników. Kierownicy powinni zatem dążyć do zidentyfikowania potrzeb pracowników, a potem wychodzić im naprzeciw. Taka strategia jest korzystna dla budowania poczucia zrozumienia oraz zaufania pomiędzy podwładnymi a kadrą zarządzającą, co stanowi fundament do rozwijania z zatrudnionymi długookresowych więzi, które skutkują ich zaangażowaniem w zlecone zadania.

Działania zorientowane na ułatwienie pracownikom pogodzenia obowiązków związanych z pracą i życia prywatnego to m.in. skrócenie godzin pracy (również możliwości pracy w niepełnym wymiarze czasu),

wprowadzenie elastycznych godzin pracy oraz zastosowanie przewidywalnych godzin pracy (*predictable working hours*).

Zastosowanie działań w ramach *work-life-balance* jest korzystne tak z punktu widzenia pracownika, jak też pracodawcy. Pracownik może bowiem wykonywać swoje obowiązki zawodowe, nie odczuwając zaniedbywania rodziny. Korzyści dla pracodawcy wynikają ze zwiększenia się motywacji do pracy i zaangażowania pracowników, a jednocześnie obniżenia ryzyka zawodowego wypalenia. Stosowanie wyżej opisanych działań ma prowadzić do lepszego przystosowania warunków pracy do potrzeb pracowniczych, zwiększenia poziomu ich zadowolenia z pracy, a tym samym ich motywacji oraz zaangażowania.

Trzeba zaznaczyć, iż obecnie, gdy przewagę nad rynkowymi rywalami zdobywa się innowacyjnością i nowatorstwem, działania o charakterze nowości propracowniczych umożliwiają zatrudnionym dostrzeżenie znaczenia innowacji i korzyści, które można dzięki nim uzyskać (zarówno w skali jednostki, jak i organizacji). Tym samym przedsiębiorstwo wzbudza i rozwija u pracowników zachowania innowacyjne.

Według literatury przedmiotu zachowania innowacyjne to działania jednostki skierowane w stronę tworzenia nowości, ich prezentowania oraz wprowadzania na każdym poziomie działania firmy. Badacze zauważają, że takie zachowania obejmują nie tylko aktywność pracowników odnoszącą się do tworzenia nowości, ale także działania w służbie ich promowania.

Wykształcenie tego rodzaju zachowań wśród pracowników jest kluczowym czynnikiem konkurencyjności przedsiębiorstw.

Należy pamiętać, że skuteczne działania zorientowane na zaspakajanie potrzeb oraz zwiększanie zaangażowania pracowników, jak również wywołanie zachowań innowacyjnych, wymaga prowadzenia dialogu, może on dotyczyć np. otrzymania informacji zwrotnej.

Działania związane z jej pozyskiwaniem powinno się kierować nie tylko na identyfikację potrzeb pracowników związanych z ich dalszym rozwojem osobistym i zawodowym, lecz także na zdobycie wiedzy o potrzebach zatrudnionych, dotyczących zdrowia oraz ich samopoczucia lub możliwości połączenia życia zawodowego i prywatnego. Niezależnie od kategorii potrzeb zgłaszanych przez pracowników, najistotniejszym zadaniem kierowników przedsiębiorstwa, zgodnie z zasadami odpowiedzialności społecznej, jest próba ich zidentyfikowania, a następnie zaspokojenia w jak najwyższym stopniu.

Działania skupione na budowaniu relacji z pracownikami są obecne w praktyce badanych zwłaszcza w obszarze poprawy warunków pracy. Sprzyja to rozwijaniu pozytywnych relacji interpersonalnych i ma ogromne znaczenie, bowiem pozytywne relacje są czynnikiem stymulującym rozwój i zaangażowanie pracowników na poziomie jednostki i zespołu. Jednak nie wszystkie działania badanych organizacji nastawione na tworzenie relacji z pracownikami okazały się znaczące dla kształtowania zachowań

pracowników, nastawionych na budowanie pozytywnych relacji i promowanie innowacji.

Jedną z przyczyn tej sytuacji może być nieadekwatność wykorzystanych narzędzi w stosunku do oczekiwań i potrzeb pracowników. Konieczność stosowania indywidualnych rozwiązań w budowaniu relacji z pracownikami podkreśla fakt występowania ważnych, pozytywnych relacji między wdrażaniem rozwiązań indywidualnych w sposobie organizacji pracy i czasu pracy a występowaniem niskiego oporu w stosunku do zmian i pozytywnymi relacjami interpersonalnymi między pracownikami.

Badania dowodzą, że właśnie wprowadzanie indywidualnych rozwiązań w sposobie organizacji pracy i czasu pracy jest najsilniejszym stymulatorem zachowań pracowników pożądanych przez kierownictwo. Zadziwiać może to, że wspieranie osobistego oraz zawodowego rozwoju pracowników nie okazało się sprzyjające w kontekście tworzenia pożądanych zachowań wśród zatrudnionych. Może to sugerować nietrafiony dobór narzędzi w kreowaniu polityki rozwojowej danej organizacji. Nieadekwatność ta mogłaby zostać wyeliminowana, jeśli organizacje cyklicznie badałyby poziom satysfakcji pracowników nie tylko w kwestii zadowolenia pracy, lecz również rozpoznawania szeroko postrzeganych potrzeb mających związek z pracą.

Podsumowanie

- **Zapoznaj się z treścią lekcji.** Gdy opanujesz już cały materiał zawarty w dziale, **przystąp do testu cząstkowego**.

Literatura uzupełniająca:

1. Kożusznik B., *Zastosowania psychologii w zarządzaniu*, Katowice, 2010.
2. Ślęzak-Gładzik I., *Coorporate social responsibility (CSR) jako koncepcja porządkująca relacje między biznesem a społeczeństwem*, [w:] „Modern Management Review", Rzeszów, 2013.



Wdrażanie strategii cz. I



Spis treści

Wprowadzenie

Zarządzanie i wdrażanie projektów oraz ich strategii

Wprowadzenie

Zarządzenie polega na koordynowaniu pracy zespołów ludzkich w procesie wykorzystywania zasobów kapitałowych środków rzeczowych dla osiągnięcia, w sposób jak najbardziej efektywny, przyjętych celów.

Na zarządzanie składa się:

- planowanie,
- organizowanie,
- kierowanie,
- kontrola.



Planowanie to wytyczanie celów działania na przyszłość na podstawie przewidywanych warunków działania w przyszłości, a także określenie sposobów osiągniecia wyznaczonych celów.

Organizowanie obejmuje połączenie w całość elementów niezbędnych do działania, tj. ludzi, zasobów rzeczowych i środków finansowych.

Kierowanie polega na rozporządzaniu pracownikami i ich zasobami, aby wykonywano określone zadania. Zadania te są już wyznaczone poprzez planowanie i organizowanie.

Kontrola polega na porównaniu faktycznych rezultatów działania z przyjętymi wcześniej założeniami i jest ona prowadzona na każdym etapie działania. Ma ona zapobiegać odchyleniom i ewentualnym nieprawidłowością, bowiem im wcześniej zostaną one dostrzeżone, tym łatwiej będzie można wprowadzić niezbędne udoskonalenia i korekty.

Zarządzanie marketingowe ma miejsce w tych przedsiębiorstwach, w których wszystkie cztery wymienione wyżej czynniki są w stanie wpłynąć na jakość produktu oraz zaspokojenie potrzeb nabywców związanych z tym produktem. Dążenie do jak najwyższego zaspokojenia potrzeb nabywców ma istotny wpływ na rozwój oraz sukces przedsiębiorstwa i stanowi jedną z głównych zasad zarządzania marketingowego.

Całkiem czymś innym jest **wdrożenie strategii**, choć pozostaje w silnym związki z zarządzaniem. Jest to proces przebudowania planów marketingowych na konkretne polecenia działań łączone z uzyskaniem gwarancji, że te polecenia są wykonywane w sposób pozwalający na realizacje koncepcji ustalonych w strategii.

Zatem, gdy strategia stara się ściśle określić kwestie *co* i *dlaczego*, wdrażanie ma na celu określenie takich kwestii, jak *kto*, *gdzie*, *kiedy* i *jak*. Stopnie strategii i wdrażania są ze sobą związane i zależne od siebie w taki sposób, że jeden poziom strategii egzekwuje pewne taktyczne sposoby wdrażania na innym, niższym poziomie.

Wyróżnia się cztery rodzaje umiejętności, których istnienie warunkuje właściwe wdrażanie programów marketingowych:

- umiejętność rozpoznania i oszacowania problemu,
- umiejętność zlokalizowania właściwego obszaru w przedsiębiorstwie, gdzie występują problemy,
- umiejętność zrealizowania założonych planów,
- umiejętność trzeźwej oceny wyników wdrażania.

1. **Umiejętności diagnostyczne.** Współzależność jaka występuje w relacji strategii do wdrażania może być źródłem pewnych problemów diagnostycznych, jeśli zdarza się, że założenia programu marketingowego nie są w stanie spełnić oczekiwań. Trzeba znaleźć odpowiedź na pytanie, czy słabe wyniki sprzedażowe brały się

bezpośrednio ze słabej strategii, czy może samego tylko wdrażania? Kolejną kwestią jest określenie charakteru problemu (*jak*), czyli diagnozy lub tego, jakie należałoby obrać działanie w stosunku do niego (co *uczynić*).

2. **Szczeble w przedsiębiorstwie.** Trudności związane z wdrażaniem konkretnej strategii marketingowej mogą pojawiać się na trzech poziomach struktur:
    a. struktura pierwsza pomaga w optymalnym działaniu **funkcji marketingu** – dotyczy to pytań związanych z usprawnieniem funkcjonowania danych przedsięwzięć lub celów, jakie firma sobie założyła, choćby te odnoszące się do reklamodawców, którzy uczestniczą w promocji konkretnego produktu – pytanie związane z tym zagadnieniem dotyczyłyby tego, jak wymóc na kontrahentach skuteczniejszą kampanię reklamową, której skutki przekładałyby się na wyniki sprzedaży produktu,
    b. druga struktura odpowiada swoim założeniem wdrożenie specjalnie opracowanego **programu marketingowego**, którego zadaniem jest połączenia poszczególnych składników w spójną całość; dotyczy to przede wszystkim sytuacji, kiedy produkt wprowadza się na rynek,
    c. trzecia struktura jest złożona z **polityki marketingowej,** a polega na założeniach firmy, choćby takich, żeby traktować każdego pojedynczego klienta jako najważniejszego.

3. **Umiejętności wdrażania marketingu.** Często bywa tak, że trzeba wykazywać się umiejętnościami w każdej przedstawionej wyżej strukturze, w każdym obszarze i odpowiadającym im funkcji, programowi czy w końcu polityce marketingowej. Są to:
    a. **umiejętności alokacyjne**, czyli przypisywanie przez kierowników marketingu odpowiednich zasobów, tj. czas czy pieniądze, określonym wcześniej trzem strukturom wdrażania strategii, chodzi tutaj o choćby określenie finansowania przeznaczonego na targi wystawiennicze lub w jakim przedziale czasu będzie realizowana konkretna kampania promocyjna itp.,
    b. **umiejętności monitorowania**, czyli umiejętność zarządzania różnego typu systemami kontroli, aby prawidłowo oceniać wyniki działań marketingowych, wyróżnia się cztery rodzaje kontroli:
        i. planu rocznego,
        ii. rentowności,
        iii. skuteczności,
        iv. strategiczna.
    c. **umiejętności organizacyjne**, czyli wdrażanie efektywnego planu zbudowanego w oparciu o zrozumienie formalnej i nieformalnej organizacji marketingu,
    d. **umiejętności** współdziałania, czyli umiejętności przywódcze, takie jak, wpływanie na innych pracowników.



Zarządzanie i wdrażanie projektów oraz ich strategii

Zarządzanie projektami można rozumieć podobnie jak zarządzanie marketingowe, tylko skala problematyki z jaką ma do czynienia zarządzenie projektami jest, rzecz jasna, mniejsza. W sensie ogólnym jest to po prostu podjęcie decyzji i jej realizacja. Oczywiście, jeśli tyczyć ma się to czegoś tak skomplikowanego jak przedsiębiorstwo, kwesta zaczyna być o wiele bardziej złożona.

W tak ujętym zarządzaniu, odnoszącym się jedynie do zarządzania projektem, można wyróżnić takie czynności jak:

- uściślenie problemu i określenie zadania,
- pogodzenie różnych celów i logiki przebiegu domniemanych rozwiązań,
- kierowanie kadrą, finansami i zasobami rzeczowymi, czyli produktami.

Istnieje wiele pomysłów zawiązanych z tym, czym zarządzanie projektami jest i czym mogłoby być. Na przykład, według Duncana jest to zebranie różnego rodzaju umiejętności i zastosowanie ich wraz z wiedzą, potrzebnymi narzędziami oraz technikami do specjalnie wyznaczonych zadań, które mają pomóc we wdrożeniu konkretnego projektu. Z kolei dla Daenzera to „organizowanie i koordynowanie procesu rozwiązywania problemu”.

Wskutek wielu podejść, technik, sposobów i wyobrażeń na temat tego, czym zarządzanie projektem jest i może być, zaistniała potrzeba rozróżnienia i klasyfikacji podejść do zagadnienia. Można rozpatrywać zarządzanie projektami:

- funkcjonalnie,
- instytucjonalnie,
- instrumentalnie,
- personalnie.

1. **Funkcjonalne** podejście charakteryzuje się pragmatyzmem i skupia się przede wszystkim na tym, co trzeba robić. W takim zarządzaniu bierze się pod uwagę funkcje, na które składają się dane czynności:
    a. prace służące przygotowaniu się, np. do rozpoczęcia projektu,
    b. skupienie się na kontroli kierowania projektem,
    c. ustalanie wyników i przekazywanie informacji o bieżących procesach.

2. W **instytucjonalnym** podejściu przodująca rola przypada strukturom organizacyjnym, ich zarządzaniem poprzez struktury lub ich odpowiednim dopasowanie w przedsiębiorstwie, czyli:
    a. specjalne zadanie spełnia tutaj wybór modelu organizacji,
    b. przydziela się odpowiednie upoważnienia odpowiednim strukturom,
    c. mieszanie grupy projektowej z grupą zarządzającą.

3. Zadaniem sposobu **instrumentalnego** jest nacisk na narzędzia, którymi zrealizuje się postawione cele. Zajmuje się on formułowaniem celów, projektem systemów, technikami oceny, czy planowaniem i kontrolowaniem, aby zarządzać danym projektem.

4. W podejściu **personalnym** wybiera się człowieka odpowiedzialnego za spełnianie funkcji zwierzchnika wprowadzanego zarządzania, zebraniu i powołaniu grupy oraz położenia w nim dużego nacisku na wszystko, co jest powiązane z wdrażaniem takiego procesu, czyli komunikowanie się, motywowanie, rozstrzyganie konfliktów itd.

Modele zarządzania projektami oraz wdrażanie ich strategii

Reengineering.

Reengineering to gruntowne przemyślenie procesów zachodzących w firmie, ich dogłębne przepracowanie i przeobrażenie. Zdaniem twórców tej koncepcji, M. Hammera i J. Champy'ego, prowadzi to do dramatycznych poprawy wyników, wydajności i całego myślenia o zarządzaniu firmą. Na tak pojmowane zarządzanie składają się cztery kluczowe pojęcia:

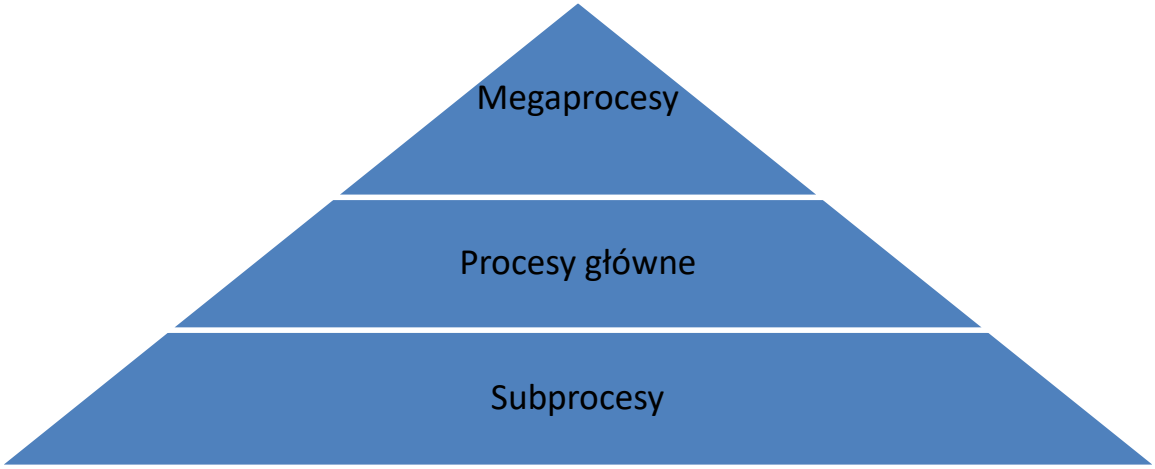
- fundamentalne przemyślenie,
- radykalne przeprojektowanie,
- dramatyczna poprawa,
- procesy.

1. **Fundamentalne przemyślenie** to nic innego jak postawienie sobie jednego ważnego pytania: „dlaczego robimy te rzeczy i dlaczego akurat w taki sposób”. W tak postawionym pytaniu nie liczy się tylko sama odpowiedź, ile obraz tego, co trzeba przemyśleć i następnie przeobrazić.

2. **Radykalne przeprojektowanie**, czyli radykalnie inne droga, którą podążało dotąd przedsiębiorstwo, zmiana dosłownie wszystkiego, jak choćby idei, powiązań, układów czy rozwiązań. To zerwanie z przeszłością firmy.

3. **Dramatyczna poprawa** to skok ilościowy, który mówi o tym, że reengineering nie zajmuje się poprawami na małą skalę. Istniejące usterki można naprawić utartymi metodami, zaś prawdziwa zmiana to zaczęcie wszystkiego od nowa.

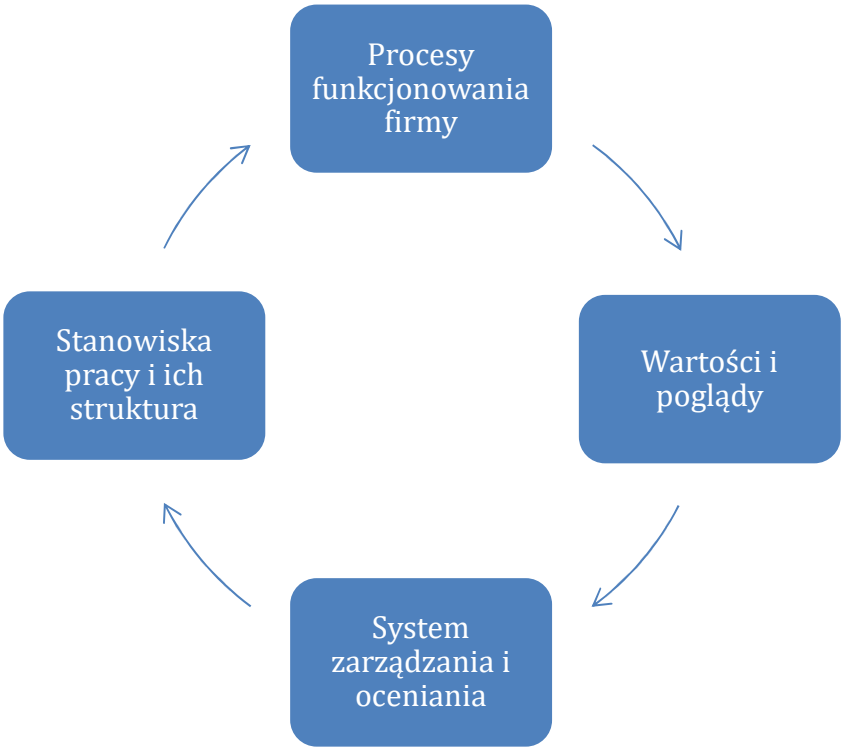
4. **Procesy** to trzon tej metody, ponieważ jej twórcy uważają, że kierownicy źle lub słabo pojmują prawa nimi rządzące.



Autorzy dzielą procesy tak jak pokazano powyżej. **Megaprocesy** to nic innego, jak radykalna reorganizacja procesu, czyli omawiany reengineering, procesy ogarniające całą firmę. **Procesy** główne to wydajność, a inaczej: jeśli procesy główne mają być bardziej efektywne, wydajność przedsiębiorstwa powinna wzrosnąć. **Subprocesy** to dbanie o optymalny poziom wydajności. W ten sposób każdy szczebel procesu inaczej określa wydajność firmy.

Na podstawowe zasady reengineeringu składają się:

- zespoły odpowiedzialne za proces,
- ograniczenia kontroli,
- pełne wyszkolenie i dalsze dokształcanie,
- opieranie się na wynikach pracy,
- stwarzanie odpowiednich warunków,
- mniej szczebli kierowniczych, czyli bardziej płaska struktura.



Cykl działania firmy według przedstawionych zasad.

Metoda ta była często krytykowana przez różnych teoretyków i naukowców z dziedziny ekonomii. Podstawowym argumentem jest uzasadnienie, że gwałtowne zmiany w przedsiębiorstwie mogą spowodować pozbawienia kontroli w systemie.

Analizowane cechy	Reengineering	Systematyczne ulepszanie
Rodzaj zmiany	• skok ilościowy,	• kontynuacja zmian,
Przedmiot zmiany	• megaprocesy,	• subprocesy i procesy funkcjonalne,
Punkt wyjścia	• dla przebiegu jak i kształtowania struktur,	• dotychczasowe funkcje lub subprocesy,
Czas	• horyzont zmian krótki,	• długi horyzont ulepszenia,
Stopień ryzyka	• wysokie,	• umiarkowane,
Zaangażowanie pracowników	• ograniczone,	• wszyscy pracownicy,

Inicjatywa zmian	• od kierownictwa.	• od pracowników niższych szczebli.

Znawcy poziomej organizacji procesów zauważają, że reengineering nie stanowi lekarstwa na rozwiązanie aktualnych problemów firmy. Ich zdaniem, aby firma mogła zaprowadzić tę koncepcję w życie, musi spełniać poniższe warunki:

- mieć jasno określoną strategię,
- opierać się o duże i solidne filary finansowe,
- rozporządzać znakomitymi menedżerami i kadrą o wysokich umiejętnościach,
- efektywnie konkurować swoimi produktami na rynkach światowych.



Benchmarking.

Ogólnie, **porównywanie się z najlepszymi, dorównywanie im, orientacja na najlepszą klasę wyrobów lub usług, uczenie się od przeciwników** – oto zagadkowy benchmarking.

Z. Martyniak, w swej książce *Metody organizowania procesów pracy,* przytacza kilka definicji benchmarkingu, a mianowicie:

- uczenie się od najlepszych firm poprzez porównywanie się z najlepszymi, wyszukiwanie najefektywniejszych systemów dla danej działalności, pozwalających uzyskać przewagę konkurencyjną,
- porównywanie procesów, wyników i usług z ich równoważnikami u najlepszych konkurentów,
- ciągła ocena wyrobów, usług i metod danego interesu w świetle osiągnieć konkurentów lub liderów w danej gałęzi przemysłu,
- poszukiwanie modelowych sposobów postępowania przez uczenie się od innych i wykorzystywanie ich doświadczenia.

Benchmarking nie jest zwykłym naśladownictwem, nie polega na kopiowaniu sposobu zarządzania innych firm, aby działać identycznie. To wykrywanie wartościowych elementów, które sprawiają, że badany proces jest wykonywany produktywnie, a następnie wykazanie podobnego potencjału we własnym przedsiębiorstwie. To nauka i twórcze adaptowanie perfekcyjnych praktyk. Wyróżnia się trzy rodzaje benchmarkingu: wewnętrzny, zorientowany na konkurencję i funkcjonalny.

Rodzaj benchmarkingu	Zalety	Wady
Wewnętrzny	• względnie łatwy dostęp do informacji, • dobre wyniki w zróżnicowanych firmach,	• zwężone pole widzenia, • uprzedzenia wśród personelu,
W orientacji na konkurencje	• pozyskanie istotnych informacji, • porównywalność produktów, • wysoko akceptacja ze strony współpracowników, • możliwość określania się wśród konkurencji,	• trudność pozyskania danych, • niebezpieczeństwo kopiowania wąskich praktyk branżowych,
Funkcjonalny	• wysoka możliwość znalezienia nowych rozwiązań, • udział załogi w poszukiwaniu nowych rozwiązań.	• stosunkowo trudne wdrożenie, • problem w badaniu porównywalności, • czasochłonna analiza.

Porównywanie się z najlepszymi wymaga określonej procedury. W metodyce benchmarkingu wyróżnia się kilka etapów postępowania, które są zilustrowane poniżej.



Wyznaczenie obiektu benchmarketingu to pierwszy etap metodyki, który zaczyna się od wyznaczenia celu analizy, później omówieniu czynników składających się na sukces, ale i bariery dla firmy, a na końcu utworzeniu grupy badawczej.

W czasie **analizy wewnętrznej** należy skrupulatnie scharakteryzować przedmiot benchmarkingu. Opis taki daje materiał do formułowania konkluzji o modyfikacji lub produktywizacji przedmiotu sondowania

(produktu, miejsca pracy, struktury itd.). Umożliwia ona poszukiwanie stosownego partnera i formułowanie spisu pytań (np. o pozycję, wewnętrzną organizację) odnoszących się do całego przedmiotu lub do jego elementów.

Wyszukaniu partnera benchmarkingu, partnera, który mógłby być wzorcem lub punktem odniesienia. Konfrontacja takiego partnera dopuści poznanie kontrastów występujących pomiędzy praktyką odmiennych firm a własną i udzielenie odpowiedzi na pytania, które pojawiły się we wcześniejszym etapie.

Następnie należy **zanalizować partnera benchmarkingu**. Idealnym sposobem na poznanie partnera jest bezpośredni kontakt. Można to także uzyskać przy pomocy aktualnych wywiadów, badań, tj. kwestionariusze, okresowych spotkań współpracowników, sympozjów związanych z samym partnerem lub z uczestnictwem reprezentantów innych firm.

Istnieje również możliwość uzyskania informacji o partnerze z innych źródeł, a mianowicie: z gazet, powszechnych periodyków, publikacji rozlicznych stowarzyszeń, kółek rolniczych, industrialnych, rzemieślniczych itp., z rozmów przeprowadzonych z reflektantami partnera lub jego hurtownikami. Takie źródła mają jednak tę złą stronę, że dają wiadomości bardziej ogólnikowe niż te, które zawdzięcza się w bezpośrednich kontaktach.

Dalszy etap to **ocena wyników**, czyli samokrytyka odnosząca się do pozyskanych informacji. Takie oceny należy zrealizować z punktu widzenia wiary oraz jakości samej analogii. Pewne informacje nie przystają do własności opisujących konkretną firmę, strukturę, proces itd. Ten stopień metody benchmarkingu ma dopuścić wyrobienie zdania na to, jakie okoliczności partner musiał uwzględnić, aby osiągnąć takie rezultaty. Jeśli się uda przeprowadzić taką dedukcję, to konkluzje z niej mogą dostarczyć niemałych korzyści firmie prowadzącej benchmarking.

Dysponując obranym wzorem, zgromadzonymi informacjami i scharakteryzowanymi okolicznościami, które umożliwiły partnerowi odniesienie sukcesu, można przystąpić do zamykającego całość etapu benchmarkingu, czyli do **wprowadzania zmian i doskonalenia.** Takie poczynania nie wymagają zwiększonych przygotowań ani poważniejszej refleksji, ponieważ zrobiono to już przedtem. Nie oznacza to jednak, że żaden nakład intelektualny nie będzie doraźnie potrzebny, np. podczas rozwoju organizacji, ustalania porządku procesów i tym podobnych działań.

Punktem wyjścia w trakcie wprowadzenia zmian i doskonalenia jest zawsze dostrzeżenie i tolerancja odchyleń występujących pośród procesów przebiegających w firmie partnera a biznesem wprowadzającym udoskonalenia. Dzięki temu można sformułować kryteria i uwarunkowania, które powinny być uwzględnione, aby proces szedł tak, jak u partnera. Może się okazać, że te przesłanki i warunki dotyczą obszaru innej kultury i nie pasują do usposobienia zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie.

Outsourcing.

Outsourcing jest ciekawą metodą zarządzania, która powstała się w latach osiemdziesiątych, ale w rzeczywistości była używana już wcześniej. Samo słowo outsourcing wywodzi się z zestawienia dwóch słów angielskich: *outside* – zewnętrzny, zewnątrz, od zewnątrz i *resource* – zasoby, zapasy, środki, możliwości. Przeznaczenie tej metody zarządzania łączy się z innowacyjnym spojrzeniem na rolę zaopatrzenia w biznesie, a także na działalność usługową zarządzaną przez przedsiębiorstwo.

Wdrożenie outsourcingu do przedsiębiorstwa znaczy nowe spojrzenie na funkcję dostawy. Nowe sformułowanie funkcji zaopatrzenia zakłada przede wszystkim zainteresowanie kluczowymi obszarami działania firmy. Oznacza to odstąpienie od produkcji szerokiej gamy elementów, na rzecz tych najistotniejszych. Pozostałe części i komponenty są dostarczane przez partnerów – taką nazwą opisuje się firmy dostawcze zaangażowane w outsourcing. Partnerzy będą wybierani zgodnie ze specjalnymi wytycznymi, do których zalicza się dobre współdziałanie w dłuższym czasie i rozumienie wzajemnych korzyści. W następstwie czego dostawca może się nawet zintegrować z firmą.

Priorytetową sprawą w outsourcingu jest dobór przedsiębiorstwa kooperującego. W kontaktach z kooperantami radzi się:

- porozumiewać się na zasadach równorzędności i obopólnych pożytków,

- rozciągać usługi oferowane przez kooperantów na logistykę i składowanie materiałów,
- egzekwować odpowiedzialność na dostawcach za zapewnienie odpowiedniej renomy,
- posługiwać się innowacyjnymi możliwościami systemów informacyjnych,
- budować partnerską współpracę na stopniu operacyjnym,
- patronować pracom mającym wpływ na poprawę stanu środowiska.

Z wyborem przedsiębiorstwa kooperującego wiąże się ryzyko. Aby je ograniczyć trzeba udzielić sobie odpowiedzi na poniższe pytania:

- czy firma postanawiająca działać w ramach outsourcingu nie utraci swoich kluczowych kompetencji,
- czy współpraca z kooperantem będzie stabilna w dłuższym okresie jej trwania,
- czy zapewniono sobie możliwość wycofania się z umowy kooperacyjnej,
- czy z biegiem czasu lojalność partnera nie osłabnie.

Outsourcing ułatwia zręczne dostosowywanie się do falowań sezonowych i lepsze gospodarowanie wymiarem zaoszczędzonego czasu, który ma do swojej dyspozycji działalność gospodarcza. Outsourcing wyręcza firmę z rozwijania know-how.

Okazuje się jednak, że przedsiębiorstwa, które osiągają największe powodzenie na rynku, nie korzystają z outsourcingu i preferują mieć jak największe uczestnictwo w produkcie ostatecznym. To dość jasno pokazuje, że kooperanci nie mają takich możliwości, aby zapewnić najwyższą jakość produktom końcowym. Jednak podstawowym argumentem na rzecz rezygnacji z outsourcingu jest to, że „... oryginalność autorskich wyrobów można sobie zapewnić samemu, a nie przez sprowadzanie części powszechnie osiągalnych na rynku".

Współuczestnictwo w wytworze części obcych, pochodzących z kooperacji, powoduje, że wizerunek firmy w gronie klientów ulega rozmyciu. Przedsiębiorstwo marnuje jakby potencjał własnej tożsamości, a co za tym idzie przewagę konkurencyjną.

Lean management.

Lean management, podobnie jak reengineering, benchmarking lub outsourcing, jest związany z grupą metod zarządzania należącą do nowych koncepcji. Lean management to „odchudzone" lub „wyszczuplone" zarządzanie. Sama metoda zarządzania nosi nazwę amerykańską, ale jej początek bierze się z Japonii. Początki lean management znaleźć można w koncepcji *lean production* („odchudzonej" produkcji), zastosowanej po raz pierwszy w japońskim koncernie samochodowym Toyota, przez kierownika produkcji tego koncernu – Ohno.

Naprzeciw tego znanego powszechnie potentata motoryzacyjnego, w pewnym momencie ich prężnego rozwoju stanął całkiem niespodziewanie problem braku zasobów. Znaleziono jednak rozwiązanie, które wkrótce stało się jedną z optymalnych rozwiązań wdrażanych przez firmy tego kraju, a w szczególności przez producentów aut. Pomysłowość tej metody polegała, ujmując rzecz w skrócie, na znacznej reglamentacji zasobów potrzebnych do produkcji, czyli ludzi, przestrzeni, środków inwestycyjnych, potrzebnego czasu itd.

Na przykład w leksykonie wydawanym dla niemieckich producentów można wyczytać taką oto charakterystykę: **lean management** to wyszczuplone (odchudzone) zarządzanie, wdrożone po raz pierwszy w japońskiej produkcji samochodowej, przekonanej o tym, że dzięki redukcji kosztów wynikającej ze złego położenia gospodarczego i pogłębiającej się walce o klienta, osiągnie się rynkowy sukces.

W przytoczonym leksykonie wymienia się kilkanaście punktów, które po krótce charakteryzują główne założenia składające się na „szczupłe zarządzanie":

- fraza „*lean management*" znaczy „odchudzającą optymalizację" każdego szczebla przedsiębiorstwa,
- za sprawą pozbycia się niepotrzebnych szczebli zarządzania wprowadza się racjonalizację komunikacji w firmie,
- tak wysmuklone zarządzanie można wprowadzić również do innych gałęzi gospodarki,

- lean management oddziałuje przede wszystkim na kierownictwom, którego głównym zadaniem jest ponowne przemyślenie zadań,
- autokratycznego styl kierowania przestaje mieć znaczenie, ponieważ decyzyjność i odpowiedzialności za podjęte działania zaczynają ponosić niższe szczeble, a więc porzuca się myślenie hierarchiczne na rzecz myślenia o kooperacji grupą, przy czym ważne jest, żeby kierownik przyjął na siebie rolę trenera,
- zracjonalizowanie procesów odnosi się do zarządzania, ale również obejmuje sobą każdy z obszarów przedsiębiorstwa – od produkcji po logistykę (*lean production*).

Najistotniejsze w lean management są te cechy, które wpływają na patrzenie w całkiem odmienny sposób na to, jak mają być podejmowane decyzje, jak postrzegany sam klient lub jak unikać nadwyżek energii itd. Oto kilka z nich:

Decentralizacja decyzji. W japońskich manufakturach kompetencje kierownicze przekazuje się na niższe poziomy architektury organizacyjnej. W wyniku czego wzrasta przytoczona powyżej autonomia, odpowiedzialność za obowiązki całej grupy oraz nadzorowanie własnych obowiązków. Decentralizacja decyzji to ewidentna zmiana hierarchiczności w zarządzaniu i szczebli zarządzania.

Orientacja na klienta. Jest to pomysł, którym żyją wszyscy zatrudnieni w japońskich przedsiębiorstwach – od zwierzchnictwa do pracowników przy taśmie wytwórczej. Chcąc przywiązać klienta do wytworów

przedsiębiorstwa, trzeba być wyczulonym na jego potrzeby, odwiedzać go w domu i wysłuchiwać jego zainteresowań. Spełnianie wymagań klienta rozpoczyna się od hurtownika, dlatego również on powinien być przekonany o ważności kupującego.

Ciągłe ulepszanie - kaizen. Kaizen to symbol rozpoznawczy japońskiej działalności gospodarczej i japońskiego pracobiorcy. To rozporządzenie do zgłaszania propozycji udoskonaleń. Kaizen jest genezą japońskiego górowania wśród konkurencji.

Spłaszczona hierarchia. Japońskie przedsiębiorstwa mają płaską konstrukcję organizacyjną. Dzięki temu łatwiejsza jest zharmonizowanie działalności, płynniej przebiega komunikacja oraz procentowy przyrost zainteresowania klientem.

Odrzucenie błędów u źródła. Nie wypada poprzestać na powierzchownym szukaniu przyczyn defektów, niewysokiej jakości, usterek itp. Szukanie pomyłek musi wyjawić głębsze czynniki, aby móc zaplanować błędy „na przedpolu". W japońskich przedsięwzięciach powszechna jest ideologia, że wykrycie i usunięcie błędu najmniej kosztuje w punkcie jego powstania, słono zaś u nabywcy. Do odnajdywania i usuwania błędów wciągnięty jest każdy pracownik z osobna.

Unikanie rozrzutności i marnotrawstwa. Poczynania, które nie rozbudowują wartości firmy, są rozrzutnością. Do nich zalicza się np. zapasy buforowe, formy bezpieczeństwa, czas karencji, serwisy gwarancyjne. Każdy przebieg można dalej wydoskonalać, a więc pousuwać, np. często niezauważalna niewydajność, czyli stały krążenie surowców. W japońskiej działalności gospodarczej nie istnieją zapasy bezpieczeństwa. Całe tworzywo jest w ciągłym ruchu. Tworzenie zapasów konotuje hibernację kapitału, a to bez wątpienia nie kompiluje wartości. Toteż proces wytwórczy powinien być tak bez porównania daleko zoptymalizowany, aby wyeliminować wszystkie zapasy bezpieczeństwa. W tym dążeniu używa się zasady zaopatrzenia na czas *(just in time).*

Totalne zarządzanie jakością (TQM). Przedsiębiorstwa japońskie własny sukces w obszarze zarządzania jakością uzyskują dzięki totalnemu zarzadzaniu jakością. Do sposobu myślenia o jakości wciągnięci są wszyscy ludzie. Trzonem takiego administrowania są tzw. kółka jakości. Renoma jest zawsze interpretowana ze względu na punktu widzenia kupującego.

Jednoczesne usprawnienia. W japońskich przedsiębiorstwach zwyczajowy proces koniunktury produktu jest zastępowany przebiegiem symultanicznym – synchronicznym. Tak zatem równocześnie kształci się koncepcję, ekstrapoluje produkt, przewiduje produkcję i przeprowadza wytwarzanie. Dzięki temu odkłada się czas, będący kluczowym niuansem konkurencyjności.

Time based management.

Dynamiczność przemian gospodarczych, społecznych i politycznych niedawnych lat bardzo mocno oddziałuje na sytuację przedsiębiorstw. Na rynku wciąż powstają nowe zjawiska, z którymi firma musi się szybko zaznajomić, oraz nowe problemy, którym musi szybko sprostać. Do najbardziej charakterystycznych należą:

- zmiany na rynkach zbytu,
- skracanie okresu życia artykułów,
- skracanie cyklu sporządzenia nowych wyrobów,
- postępująca wydajność,
- krótkie terminy realizacji dostaw,
- wzrost wymogów w stosunku do dochowania terminów,
- zagęszczenie rynku.

Czas jest niebagatelnym czynnikiem konkurencyjności firmy, a można go zaoszczędzić dzięki:

- skróceniu procesów (ekonomia czasu),
- dotrzymywaniu ustalonych terminów (punktualność),
- uformowaniu na nowo panujących procesów (płynność czasu),
- rozwojowi nowych wyrobów i procesów (innowacyjność).

Time based management (TBM) jest koncepcją opracowaną przez bostońską grupę konsultingową (*Boston Consulting Group*). Koncepcja ta opiera się na pięciu ogólnych założeniach:

1. Orientacja na czynnik czasu. Czas można sondować.
2. Orientacja na skok ilościowy. Sukces można uzyskać tylko dzięki zabiegom na dużą skalę. Poboczne ulepszenia nie są wystarczające.
3. Orientacja na proces. Umożliwia to optymalizację procesów i ustalenie miejsc krzyżowania się procesów z funkcjami.
4. Orientacja na wartości. Oznacza usunięcie lub redukcję konfliktów w miejscach przecinania się procesów z funkcjami. Zezwala na likwidację tych działań, które nie tworzą wartości.
5. Orientacja na zespół. Dzięki pomocy zespołu nastąpi rozstrzygnięcie konfliktów w miejscach, gdzie krzyżują się procesy z funkcjami.

Faza	Działania
Faza 1 Ustalenie wstępne	• powołanie zespołu projektowego, • przeprowadzenie porównania – benchmarkingu, • sformułowanie celów, • prezentacja projektu działania,
Faza 2 Zrozumienie systemu	• ustalenie i analiza procesów gospodarczych, • podział funkcji na główne i poboczne, • diagnoza stanu obecnego, • ustalenie potencjału czasu,

Faza 3 Opracowanie rozwiązań	• powiększenie zespołu projektowego, • utworzenie zespołu uderzeniowego, • rozwijanie zestawu działań, planu działań i systemu pomiaru,
Faza 4 Zmiana systemu	• wprowadzenie nowego systemu i pokonanie dotychczasowych barier w antycypacji,
Faza 5 Wyniki	• pozyskanie informacji o restrukturyzacji dla klientów, • związanie nabywców z formą.

Chcąc uczynić z czasu narzędzie konkurencji, nie można poprzestać na koncypowaniu procesów. Należy ciągle konfrontować je z innymi procesami. To z kolei egzekwuje opanowanie pewnego aparatu pojęciowego. Następnym elementem składowym TBM jest więc ustalenie pojęć. Ph. Thomas sugeruje przyjęcie następujących określeń:

- **czas cyklu** – czas realizacji danego projektu,
- **totalny czas cyklu** – czas realizacji potrzeb klienta,
- **aktualny czas cyklu** – realny czas cyklu,
- **teoretyczny czas cyklu** – suma czasów procesów przynoszących wartość dodaną,
- **linia bazowa** – ogólnie akceptowany poziom produktywności w branży,

- **miejsce wśród konkurencji** – rzeczywisty poziom wydajności w branży, osiągnięty czas cyklu.

Dzięki powyższym definicjom można porównać własną produktywność czy sprawność procesów z wydajnością (sprawnością) „najlepszą na świecie". Zestawienia takie mają dużą wartość, gdyż mobilizują firmę do nakładu sił, do poprawienia swojej pozycji konkurencyjnej. Ma to również ogromne znaczenie motywacyjne dla pracowników.

Istotną częścią składową TBM są prawa kształtowania najlepszej struktury procesu. K. Hassig podaje przykłady działań, które należy podejmować przy ulepszaniu procesów, a które nazywa on zasadami.

Utrzymywanie przez firmę nadmiernych zapasów materiałów, surowców, części zamiennych itd. oceniane jest negatywnie, gdyż prowadzi do zamrożenia kapitału. Jest to po prostu rozrzutność.

Mając na względzie czynnik czasu, niegospodarnością będzie odkładanie zlecenia klienta, wstrzymywanie biegu sprawy, tolerowanie wielorazowych przebiegów pomiędzy rożnymi jednostkami, podejmowanie interwencji ze stopnia naczelnego.

Niegospodarność czasem jest stratą, dlatego należy ją eliminować. W tym celu firma powinna kierować się następującymi zasadami:

- **wyeliminować magazyny** – pozbywać się bezużytecznych zapasów,
- **usuwać błędy** – realizacja i usługi powinny być zgodne z utworzonymi standardami jakościowymi,
- **stale regulować procesy**.

Możliwości eliminowania rozrzutności lub jej ograniczenia istnieją w każdym przedsiębiorstwie. Celowe jest korzystanie z doświadczeń innych firm w tym obszarze. K. Hassig uważa, że oszczędność czasu można wypracować również dzięki:

- reglamentacji wielkości partii,
- zmniejszaniu pętli sprzężenia zwrotnego,
- akceleracji obiegu informacji,
- zdekoncentrowaniu kompetencji decyzyjnych,
- powiększaniu odpowiedzialności,
- zamianie kolejności czynności,
- wyłączeniu czynności,
- współrzędnemu przebiegowi procesów,
- zamknięciu „wąskich gardeł".

Procesy powinny być jasne, przejrzyste i płynne. To samo dotyczy współzależności zachodzących między przebiegami procesów.

Podsumowanie

Zapoznaj się z treścią lekcji. Gdy opanujesz już cały materiał zawarty w dziale, **przystąp do testu cząstkowego**.

Literatura uzupełniająca:

1. Andruszkiewicz K., Escher I., Kaczmarczyk S., Pawlak-Kołodziejska K., Petrykowska J., Schulz M., *Marketing,* Toruń, 2011.
2. Musiałkiewicz J. *Marketing*, Warszawa, 2001.
3. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa, 2003.

Wdrażanie strategii cz. II



Spis treści

Zarządzanie procesami

Techniki zarządzania

CSR

Zarządzanie procesami

Zarządzanie procesami można ujmować w dwu perspektywach:

- jako filozofię działania,
- jako instrument do realizacji projektów.

Główny cel zarządzania procesami to możliwie jak najlepsze zaspokojenie wymagań klientów poprzez poprawę operatywności i efektywności funkcjonowania procesów. Dzieje się tak poprzez identyfikowanie, analizowanie, strukturalizowanie, opracowywanie oraz udoskonalanie procesów.

Istotny wymiar ma także kontrola ich przebiegu, mając na uwadze przyjęte cele (strategiczne i logistyczne) przedsiębiorstwa i oczekiwane standardy jego klientów (wewnętrznych i zewnętrznych). Oprócz tego, za cel zarządzania procesami w sferze strategicznej można obrać wprowadzanie do działalności gospodarczej procesowo nastawionej struktury organizacyjnej, odpowiedniej do jego możliwości oraz potrzeb. W zarządzaniu procesami niezwykle istotne jest również podejście całościowe.

Organizacja jest podstawowym kryterium, o który opiera się metodologia systemowej teorii organizacji. Według R. L. Ackoffa **organizacja to system działający z premedytacją, zawierający co najmniej dwa lub trzy**

działające z rozmysłem składniki, mające wspólne koncepcje, z uwagi na które w systemie odbywa się funkcjonalne dzielenie pracy.

Jego praktycznie oddzielone składniki mogą nawzajem sobie odpowiadać w formie obserwacji lub łączności, a co najmniej jeden podzestaw sprawuje taką funkcję kontrolno-kierowniczą. Uprzednia definicja wymaga zwięzłego wyjaśnienia. **Systemy działające rozmyślnie to takie, które typują środki i metody im potrzebne, by osiągać cele. Ponadto są w stanie same powyznaczać sobie cele, do których będą dążyć.**

W charakterystyce pojawia się także **pojęcie funkcji kontrolno-kierowniczej**. Polega ona na tym, że jeden składnik systemu kontroluje inny, wtedy gdy jego działanie jest albo wskazane, albo dostateczne, dla następującego po nim zachowania się kolejnego elementu systemu, i gdy działanie to jest kryterium koniecznym albo zadowalającym do osiągniecia celu, albo celów realizowanych przez pierwszy element.

W tak zarysowanym podejściu holistycznym, zamiast zajmowania się poszczególnymi podzespołami organizacji z osobna, traktuje się ją jako niepodzielny, celowy system, zamknięty we wzajemnie powiązane części. Umożliwia to zarządzającemu spojrzeć na organizację jako całokształt, stanowiący zarazem składnik szerszego środowiska zewnętrznego. Z teorii systemów wypływa, że aktywność dowolnego segmentu w niższym, czy też wyższym stopniu rzutuje na działalność każdego kolejnego segmentu w całości.

Takie podejście polega na tym, że kierownicy nie powinni ograniczać się w swoich dążeniach do powszechnego i znanego schematu organizacyjnego. Ich celem powinno być, by ich jednostki stały się elementem całej organizacji. Osiąganie takich celów jest możliwe tylko dzięki ciągłej komunikacji z pracownikami i działami, ale także z reprezentantami innych organizacji. Menedżerowie rozumujący systemowo zdają sobie sprawę z potrzeby wzajemnych relacji z innymi ludźmi, wydziałami i jednostkami organizacyjnymi.

Na procesy można patrzyć także jako na łańcuch wartości. Łańcuch wartości dodanych charakteryzuje się za pomocą stwierdzenia, że każda kolejna operacja dodaje wartość do wcześniejszej, formułując efekt całości. Dzięki swojemu wkładowi w kreowanie lub dostarczanie artykułu każda kolejna operacja powinna dodawać wartość do rezultatu poprzedniej czynności.

Co za tym idzie, każde przedsiębiorstwo powinno mieć swój indywidualny łańcuch procesów stwarzający wartości dla własnych klientów. Patrząc na przedsiębiorstwo poprzez pryzmat funkcjonujących w jego ramach procesów, wychodzimy poza granice działalności gospodarczej, gdzie tworzony jest łańcuch wartości, gdyż przenika on wszystkich włączonych w kontakty z firmą.

W takich uwarunkowaniach interesuje nas nie tylko usatysfakcjonowanie klientów poprzez zbadanie ich preferencji i produkcję określonego produktu, ale również uskutecznianie metody obsługi posprzedażowej,

dzięki czemu możemy wypracowywać dla klienta dodatkową wartość. Im więcej jest w strukturze procesu działań ujmujących tego typu wartości, tym znaczniejsza jest generalna suma, na którą klient jest zmuszony przystać, aby doprowadzić do nabycia produktu. Należy zatem ulepszać działania i procesy dodające wartość a jednocześnie zmieniać działania i procesy nieoddziałujące na takie wartości.

Głównym elementem, który odgranicza strukturę procesową od funkcjonalnej, jest to, że jej forma projektowana jest w oparciu o procesy, zaś każdy proces w przedsiębiorstwie jest poddawany ocenie przez klienta, a nie przez osoby z zespołu odpowiedzialne za jej wykonanie. Wdrożenie podejścia procesowego do organizacji wywołuje duże przeobrażania w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Ewolucji podporządkowują się jednostki organizacyjne, funkcje stanowiska oraz wpływ pracowników. Ścieżka przedsiębiorstwa od struktury funkcjonalnej do procesowej jest niezwykle długa i zawiła. Wymaga ona nie tylko przeprowadzenia zmian strukturalnych, ale również rozwijania kultury organizacyjnej i wzorców postaw pracowników.

Jean Brilman przedstawił trzy stadia przejścia z organizacji funkcjonalnej do procesowej:

1. **Stadium 1 to wprowadzenie logiki procesów** do organizacji opartej o funkcje i specjalności zawodowe. Obejmuje wdrożenie opisu

działania organizacji przez pryzmat procesowy, tak aby nawiązywały one do oczekiwań docelowych nabywców usługi lub produktu. Odpowiedzialność rozdzielana jest na poszczególne działania podmiotów funkcjonalnych, co często jest powodem zmiany ich roli.

2. **Stadium 2 to organizacja macierzowa**. Chodzi w niej o wprowadzenie do organizacji struktury macierzowej. Za stworzenie układu procesów odpowiedzialny jest układ poziomy. Układ funkcjonalny jest wciąż utrzymany, menedżerowie pracują nad zadaniami tak jak dotychczas, ale ponoszą odpowiedzialność także za działanie jednego lub kilku procesów.

3. **Stadium 3 to przechodzenie do poziomej struktury procesowej**. Ten etap zaczyna się, gdy zdecydowana większość pracowników funkcjonalnych i profesjonalistów, zostaje zaangażowana w poszczególne procesy. Rola zarządców funkcjonalnych poszerza się, staja się oni ekspertami, którzy dopomagają wykonawcom procesów.



Model Nowosielskiego



W nawiązaniu do badań Brilmana oraz Gajewskiego, prof. Stanisław Nowosielski ustalił 6 stopni dojrzałości procesowej organizacji powiązanej z modyfikacjami jej struktury, obrazuje to diagram powyżej.

Tabela poniżej przedstawia specyficzne cechy organizacji funkcjonalnej odróżniające ją od organizacji procesowej w świetle rozmaitych obszarów funkcjonowania organizacji.

Cechy strukturalne	Organizacja funkcjonalna	Organizacja procesowa
Specjalizacja	• wyodrębnione funkcje jako podstawa grupowania komórek, • doskonalenie umiejętności w ramach ujednoliconych operacji o ograniczonym zasięgu wpływu,	• procesy gospodarcze jako podstawa tworzenia zespołów interdyscyplinarnych, • doskonalenie interdyscyplinarne umiejętności realizacyjnych,
Hierarchia	• władza formalna, • dominacja stosunków władzy nad współudziałem, • rzeczywista odpowiedzialność trudna do określenia,	• dominacja relacji horyzontalnych nad relacjami hierarchicznymi, • właściciel procesu zastępuje kierownika funkcjonalnego, • odpowiedzialność za faktyczne rezultaty pracy, stopień zaspokojenia potrzeb klientów,
Centralizacja	• uprawnienia decyzyjne związane z formalną pozycją hierarchiczną, • obraz całości uzyskuje na szczycie piramidy wiedzy,	• delegowanie uprawnień na zarządzających procesami, • samodzielność wykonawców w tworzeniu struktury procesów,

Formalizacja	• aktywność pracowników skierowana na działanie zgodne z odgórnie ustalonymi procedury,	• aktywność pracowników związana z poszukiwaniem skutecznych procedur realizacyjnych,

Jednym z kolejnych teoretycznych modeli opracowanych dla dojrzałości procesowej firmy jest model PDF, czyli Procesowa Dojrzałość Firmy, stworzony przez Grzegorza B. Gruchmana.

W modelu Gruchmana wyróżnione są:

- faza zerowa,
- faza inicjatyw procesowych,
- faza zarządzania procesami,
- faza procesowej struktury organizacyjnej.

W **fazie zerowej** procesy są niedostrzegalne, czyli istnieją, ale nikt ich nie widzi. Paradoks ten jest prosty do wyjaśnienia. Przedsiębiorstwa w tej fazie skupia się na własnej strukturze organizacyjnej, czyli funkcjonalnej. Struktura ta autoryzuje oraz wzmacnia hierarchię parcelacji pracy oraz związanych z nią prerogatyw i zakresów odpowiedzialności na szczeblu pionowym.

W **fazie drugiej** procesy są już widoczne, ale jest to właściwie jedyna istotna rozbieżność pomiędzy tą fazą a wcześniejszą. Nadal przestrzegana jest ta sama zwyczajowa struktura organizacji. Co się tyczy mapy procesów biznesowych, to zostają one dokładnie opracowane przy okazji jakiegoś przedsięwzięcia. Przedsięwzięciem tym może być:

- przygotowanie do wprowadzenia zintegrowanego systemu komputerowego,
- wcielenie systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO,
- przekształcenie projektu badawczego.

W **trzeciej fazie**, dotyczącej fazy zarządzania procesami, wszystkie procesy przedsiębiorstwa są zewidencjonowane i scharakteryzowane. Opisy procesów, co bardzo istotne, są stale aktualizowane. Słowo „proces" znajduje się na ustach każdego z zatrudnionych. Świadomość i pragmatyczna znajomość układów działań w firmie jest rozpowszechniona.

Przede wszystkim, w fazie tej pojawiają się postacie odpowiedzialne za procesy, nazywane pospolicie ich dysponentami lub liderami. Epitet nie ma większego znaczenia dlatego że, najistotniejsza jest przydzielona owym kierownikom odpowiedzialność. Koncentruje się ona przede wszystkim na ciągłym doskonaleniu i rozwoju procesów.

Faza procesowej struktury organizacyjnej. Przedsiębiorstwo w ostatniej fazie zarządza wewnętrznymi procesami z taką samą ochotą jak w

poprzedniej. Stabilizacja procesów dosięga natomiast jeszcze wyższy poziom. W wymiarze pionowym wciąż sprawują kontrolę naczelnicy pionów funkcjonalnych. W wymiarze poziomym natomiast dyrektywy ustalają dyrektorzy procesów. W rezultacie, wszelkie procesy biznesowe są co najmniej tak samo istotne, jak działy oraz jednostki organizacyjne.

Model CMMI

Model CMMI (ang. *Capability Maturity Model Integration*) został opracowany na Uniwersytecie Carnegie Mellon w 2002 roku jako spadkobierca modelu CMM *(Capability Maturity Model),* który został stworzony na koniec lat osiemdziesiątych XX wieku. CMM był używany przeważnie do procesów produkcyjnych oprogramowania. Natomiast CMMI jest odpowiedzią o szerszym spojrzeniu, które roztacza na kontekst organizacji i dojrzałości przebiegających w niej procesów.

Fundamentalne poziomy dojrzałości procesowej dla struktury tego modelu to:

1. Poziom 1. **Procesy przypadkowe**, czyli brak świadomości, że obowiązki realizowane w organizacji tworzą procesy (procesy nie są scharakteryzowane).
2. Poziom 2. **Procesy powtarzalne**, jest mała świadomość procesów uczestniczących w organizacji, natomiast brakuje danych procesowych.

3. Poziom 3. **Procesy zidentyfikowane**, przedstawione, lecz nieplanowane.
4. Poziom 4. **Procesy zidentyfikowane**, scharakteryzowane, zmierzone, lecz nieadministrowane.
5. Poziom 5. **Procesy są zidentyfikowane**, zrelacjonowane, obliczone i zarządzane.

Pierwszy poziom to brak świadomości, że wykonywana praca wiedzie lub może przebiegać w formie procesów, czyli logicznych następstw czynności, które mogą dostarczyć oczekiwanego efektu przy wykorzystaniu dostępnych zasobów. W przedsiębiorstwach i instytucjach operujących na tym poziomie dojrzałości procesowej dobrze uchwytny jest chaos organizacyjny.

Trudno jednoznacznie stworzyć odpowiedzialne stanowiska dla poszczególnych czynności oraz przydzielenia im odpowiednich ról i funkcji. Metoda realizacji pojedynczych czynności nie jest prosto opisana i udokumentowana, a co za tym idzie, najzwyczajniej zadania te nie są wykonywane w seryjny sposób, dający firmie wartość dodaną, którą osiągają dzięki specjalizacji i automatyzacji.

Na drugim, **kolejnym poziomie** dojrzałości procesowej, uzewnętrznia się świadomość, że zadania realizowane przez pojedyncze funkcje mają wpływ na siebie nawzajem, a także praca prowadzona w ramach jednego wydziału jest punktem wyjścia dla innego wydziału sprzęgniętego w ten sam ciąg zadań, czyli w przebieg tego samego procesu. Zadania stają się seryjne. Brak

jest natomiast raportów z pracy poszczególnych procesów oraz ich norm stanowiących fundament do zarządzania procesami.

Poziom trzeci to całkowita świadomość działania procesów, która utrwalona jest dokumentacją złożoną zazwyczaj z map procesów oraz charakterystyki poszczególnych kroków, powtarzalnych i bardzo często zautomatyzowanych. Co się tyczy systemu miar zapewniających informację o tym, czy cele procesów są realizowane, są widoczne jego braki.

Czwarty poziom to także całkowita świadomość zmian mających miejsce w organizacji procesów oraz sprecyzowany system porządkowy i pomiarowy. Na tym poziomie wiadomości przychodzące z pomiarów procesów nie są jeszcze przekładane na podejmowanie decyzji zarządczych, przez co przedsiębiorstwo nie osiąga podstawowej korzyści wynikającej z procesowego podejścia do zarządzania i stałego udoskonalania.

Na **piątym poziomie** dojrzałości procesowej mamy do czynienia ze świadomym zaprojektowaniem wewnętrznych procesów zachodzących w danej organizacji. Co najistotniejsze, cele strategiczne organizacji zhierarchizowane są na cele poszczególnych procesów, a system pomiarowy nadsyła kierownictwu każdego rodzaju raporty wykorzystywane do mobilizacji efektywności poprzez działanie optymalizujące.

Piąty poziom dojrzałości to system zarządzania procesami biznesowymi, który w początkowej iteracji polega na rozpoznawaniu procesów w firmie, na koncypowaniu procesów i na ustanawianiu decyzji zarządczych, które opierają się o przeprowadzone analizy. Każda kolejna iteracja to mierzenie procesów, interpretacja danych z pomiaru i ewentualne wprowadzenie kolejnych unowocześnień, czyli działające swego rodzaju perpetuum mobile, ponieważ raz wprawiony w ruch system zarządzania procesami biznesowymi staje się narzędziem stałego dążenia do ideału.

Techniki zarządzania

Do zarządzania danymi zarówno jakościowymi, jaki i ilościowymi, w umiejętnym operowaniu jakością firmy, wykorzystuje się narzędzia zwane miernikami jakości. Są one podporą dla wykrycia relacji mających miejsce między poszczególnymi jednostkami systemu zarządzania. Pomagają one w opisie ilościowym i w szacowaniu prawdopodobieństwa dotyczącego pewności zachodzenia takich relacji w systemie zarządzania, gdyż mają one wpływ na procesy nim rządzące.

Aparatura jakości funkcjonuje jako aglomerat raportów odnoszących się do podejmowanych decyzji w związku z sektorem strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Narzędzia takie zazwyczaj są prezentowane w podziale na tradycyjne i nowe.

W tym opracowaniu instrumenty te zostały usystematyzowane według ich charakteru:

1. Narzędzia umożliwiające syntetyzować i formować grupy pomysłów, zdarzeń oraz danych:
    a. diagram Ishikawy,
    b. diagram pokrewieństwa,
    c. diagram relacji,
    d. diagram macierzowy,
    e. diagram systematyki.

2. Przyrządy wspomagające planowanie przedsięwzięć:
    a. schemat blokowy,
    b. plan działania (PDPC),
    c. sieć działań (diagram strzałowy).

3. Instrumenty pomocne w opisywaniu zależności liczbowych
    a. arkusz kontrolny,
    b. diagram Pareto.

4. Narzędzia identyfikujące właściwości statystyczne:
    a. Histogram,
    b. karta kontrolna.



Narzędzia pozwalające kojarzyć i grupować pomysły, zdarzenia oraz dane.

Diagram Ishikawy jest pomocny w graficznym zobrazowania mechanizmów przyczyn poszczególnych zmienności. Jego prymarnym założeniem jest obserwacja, że nie każde rozważane przyczyny są autonomiczne, wiele z nich powiązanych jest w relacji przyczyna – skutek, co powoduje, że zjawienie się jednej aktywizuje drugą. Podstawowe kategorie przyczyn wpływające na rezultat procesu najczęściej grupuje się zgodnie z tą zasadą.

W celu transparentności schematu tworzy się linię poziomą, którą przedstawia zmienność oraz strzałki po jej górnej i dolnej części z objaśnieniem przyczyny alternacji. Metoda uporządkowania wybranych zjawisk nie zawsze jest równoznaczna z oczekiwanymi winiakami, czasem wygodniejsze jest posługiwanie się czynnikami według faz procesów.

Do uzupełnienia tak utworzonego diagramu należy wspomóc się techniką „burzy mózgów", która ma za zadanie wyłonić jak największą ilości pomysłów w porządku nieplanowym, a następnie wyodrębnić te idee, które mają merytoryczne znaczenie i są zgodne z naturą rozpracowywanego problemu.

Diagram formułuje się według uporządkowanej metody, a powstałe zapisy wypełnia się wierszami porządkowymi, poniższe teksty diagramu powinny

odpowiadać na pytania „dlaczego?", „w jakich okolicznościach?", „w jaki sposób?".

Diagram pokrewieństwa jest techniką zespołową mającą na celu organizowaniu wiadomości o charterze jakościowym w zespoły i podzespoły na zasadzie intuicyjnych koligacji. Nagromadzone informacje są wynikiem burzy mózgów członków zespołu badawczego składającego się ze fachowców od poszczególnych dziedzin. Jest to instrument uniwersalny, który ma za zadanie rozwiazywać problemy na gruncie życia organizacji, jak również sprawdzać się w codziennym życiu firmy. Przygotowanie diagramu podobieństwa obejmuje:

- wyznaczanie celu, kwestii do analizy,
- zgromadzenie pomysłów, idei w formie zapisu,
- klasyfikacja tych pomysłów w układzie grup tematycznych,
- określenie dla grupy tematycznej wiodącego problemu i przypisanie go jako odrębna nazwa,
- zobrazowanie wyników.

Diagram relacji porównywalnie do diagramu Ishikawy umożliwia na graficzne zaprezentowanie czynników wpływających na ostateczny wynik procesu. Pozwala na zrozumienie związków przyczynowych w skomplikowanych sytuacjach o wysokiej złożoności oraz w ustaleniu etapów i następstw tych czynników.

Diagram ten jest metodą na odnalezienie wyjaśnień i ich sprawdzalność. Jego działanie odnosi skutek wówczas, gdy:

- spotkane utrudnienia dotyczą sfer opornych na określenia pod kątem współzależności skutków i uformowanych między nimi przyczyn,
- ukazane poprzednio zależności są poddawane krytyce,
- mają miejsce symptomy pojawienia się problemów w przyszłości,
- jest już czas najwyższy na poddania analizie konkretnego procesu.

Sporządzenie takiego rodzaju diagramu przede wszystkim powinno obejmować:

- scharakteryzowanie problemu jako stycznego miejsca powiązań, które występują pomiędzy zależnościami,
- wskazanie przyczyn, które tworzą dany problem, ustanawiając następne miejsca powiązań,
- wskazanie obustronnych połączeń pomiędzy kolejnymi przyczynami,
- w oparciu o największą liczbę powiązań można uzyskać listę najważniejszych przyczyn, które następnie są potrzebne do późniejszych analiz.

Diagram macierzowy jest alternatywną metodą na rozstrzyganie problemów obfitujących w znaczną ilość danych. Najczęściej uzyskane dane dotyczą tych zmiennych, które są pomiędzy sobą powiązane, a ponadto mieszczą w sobie bardzo dużą liczbę informacji. Taki stan rzeczy nastręcza kłopotów z interpretacją raportów.

W badaniu matrycowej analizy danych niezastąpione okazuje się komputerowe wspomaganie wielowariantowych analiz statystycznych. Zbiory danych otrzymanych z macierzy pokazują z dużą precyzyjnością opłacalne warianty. Przenosząc otrzymane wyniki na wykres zaobserwuje się wiele rozkładów wariantów, co będzie stanowić graficzną prezentację dyskutowanego problemu.

Sporządzenie tego diagramu powinno obejmować:

- wskazanie zbioru elementów,
- wybranie typu macierzy,
- porozmieszczanie składników w wierszach oraz kolumnach macierzy,
- sprecyzowanie zależności między jednostkami zbiorów,
- scharakteryzowanie siły stosunków odpowiadających wartościom liczbowym i charakteryzującym wartość tej siły.

Diagram systematyki odtwarza i uporządkowuje w sposób logiczny i uschematyzowany zadania ze względu na postawiony cel.

Technika ta znajduje swoje przeznaczenie w:

- tworzeniu innowacyjnego produktu,
- tworzeniu schematów przyczynowo-skutkowych,
- rozwijaniu idei w czasie problemów jakości,
- rozwinięciu celów, taktyki i etapów wdrożenia.

Opracowanie diagramu systematyki wymaga realizowania analitycznych badań i powiązań pomiędzy jednostkami. Zwraca uwagę na ogniwa pośredniczące i umożliwia wykrywanie luk w ludzkim rozumowaniu. Działa w podobny sposób, jak diagram Ishikawy, lecz cechuje się on jednak bardziej znaczną wyrazistością, przez co ułatwia przedstawienie dowolnej liczby poziomów punktacji.

Metoda ta umożliwia drobiazgowe przeanalizowanie wszelkich sposobności i przyczyn problemów oraz pomaga w uzyskaniu alternatywnych możliwości wykonywania zadań. W konsekwencji staje się możliwe dokładne ustalenie problemu lub też wybranie optymalnego rozstrzygnięcia.

Narzędzia pomocne w planowaniu przedsięwzięć.

1. Schemat blokowy,
2. Plan działania (PDPC),
3. Sieć działań (diagram strzałowy).

Schemat blokowy jest graficznym przedstawieniem analizowanego procesu ze wykazaniem na powiązania jakie mają w nim miejsce. Takie diagramy stosuje się w różnorodnych procesach projektowania i kontroli. Na przykładzie tak stworzonego wzorca idealnego dla modelu można administrować działaniami porównawczo i doprowadzić do wyeliminowania czynności zbędnych, błędnych lub takich które powstały na poszczególnych etapach procesu.

Sporządzenie tego diagramu powinno obejmować:

- wyznaczanie początku i końca procesu,
- obserwację całego procesu,
- scharakteryzowanie kroków postępowania w procesie,
- stworzenie układu blokowego procesu,
- przeprowadzenie rozbioru schematu wraz z osobami pomagającymi w sporządzaniu danego procesu,
- modernizacja schematu,
- skonfrontowanie schematu z przebiegiem rzeczywistym.

Diagram programowania procesu decyzyjnego PDPC jest instrumentem pomocnym w wyborze najlepszej drogi do osiągnięcia wyznaczonego celu. Diagram jest używany do graficznej analizy wydarzeń i niespodziewanych wypadków, które mają miejsce w ciągu wykonywania różnorodnego rodzaju przedsięwzięć czy skomplikowanych do przeprowadzenia projektów, poczynając od jego tworzenia aż po doprowadzenie do zakończenia.

Z takiej apertury korzysta się zazwyczaj przy tworzeniu projektów, modernizacji procesów, redukcji kosztów itp. Diagram ten posiada operatywny charakter, dlatego też poprzez zorganizowane procedury postępowania może ukazać się rozwiązania alternatywne. Zamysłem przyświecającym takiej metodzie jest to, że na wszelki problem można wynaleźć parę środków zaradczych. Do podstawowych obszarów jego zastosowania zalicza się:

- rozwój funkcjonalny jakości,

- zarządzanie bezpieczeństwem produktów,
- zarządzanie produktywnością,
- budowanie miłej i serdecznej atmosfery w pracy.

Sieć działań (diagram strzałowy) opisuje relacje zachodzące między planowanymi działaniami, ponieważ konstrukcja sieci zmusza do stworzenia niezbędnej listy działań, aby określić powstałe zadania. Architektonika diagramu umożliwia rachowanie czasu potrzebnego na realizację całego przedsięwzięcia.

Sporządzenie tego diagramu powinno obejmować:

- wyznaczenie początku i końca procesu,
- scharakteryzowanie nazwy czynności potrzebnych do wykonania zadania,
- obliczenie czasu potrzebnego na realizację czynności,
- opisanie zdarzenia występującego w danym przedsięwzięciu,
- określenie kolejnych etapów występowania czynności i powiązań między nimi,
- obliczenie czasu koniecznego do całego przedsięwzięcia.

Narzędzia służące do opisywania zależności ilościowych.

Arkusz kontrolny. Operuje się nim do gromadzenia danych w celu kontrolowania procesu lub zmian w nim zachodzących w ramach działań

usprawniających. Stanowi on najczęściej dokument prezentujący rozkład ilościowy wybranej właściwości produktu bądź procesu. Mimo dużej prostoty arkusze kontrolne są efektywnym instrumentem do zbierania i segregowania danych z pomiarów i obserwacji.

Zasada Pareto głosi, że w odpowiednich przypadkach można wyliczyć stosunkowo małą liczbę elementów danego zbioru, dla których suma miar stanowi stosunkowo dużą część w sumie miar wszystkich elementów. Proporcję tę wyraża się 20:80, czyli w 20% odznaczonych elementów posegregowanych jest 80% miary całości.

W literaturze przedmiotu przyjmuje się jeszcze zestawienie 10%, 20% oraz 70%, co w konsekwencji oznacza, że 10% asortymentu dysponuje największym udziałem w wartości produkcji, natomiast 70% asortymentu ma najmniejszy wkład w wartości produkcji.

Narzędzie do identyfikacji właściwości statystycznych.

Histogram jest kolejną metodą, która pozwala na precyzyjne badanie i mierzenie niezgodności. Jest to diagram obrazujący rozkład danej właściwości w postaci pionowych słupków, dzięki której może przystąpić do wstępnej analizy danych. W oparciu o niego można jasno określić, jakiego gatunku tworzony jest rozkład ciągły statystyki, za którego pomocą można prognozować wyniki.

Technika prognozowania związana jest zapobieganiem możliwym wadom, sygnalizuje ewentualne trudności natury jakościowej nim zaczną one obficiej występować. Często obok krzywych rozkładu prawdopodobieństwa widnieją wzory mówiące o prawdopodobieństwie powstawania w populacji konkretnych wartości cechy w funkcji wartości tej funkcji.

Nieodzownym warunkiem otrzymania w produkcji wyrobów niesprzecznych ze specyfikacją jest często homogeniczność procesu. Oznacza to, że alternacja produktu powinna brać się raczej z przyczyn losowych powodujących pewne procesy, niż z przyczyn racjonalizatorskich powodujących znaczne zmiany.

Karta kontrolna. Zadaniem, jakie ma do wykonania karta jest zaprezentowanie w przejrzystej i graficznej postaci to czym proces jest i to czy w trakcie jego trwania nie nastąpiły procesy potrzebujące działań korygujących bądź profilaktycznych. Karty mają linię centralną (prezentuje ona domniemaną wartość mierzonego identyfikatora) oraz linię dolną LCI i linie górną UCL są to strefy krytyczne mówiące o istotnych zmianach jakie zdarzyły się w wartościach kontrolowanego parametru. W doświadczeniu stosuje się dodatkowo linie nazwane dolną i górną linią ostrzegawczą.



CSR

Strategia CSR, czyli Społecznej Odpowiedzialności Biznesu jest planem, w którym organizacja wyznacza jakie zagadnienia w odniesieniu do społeczności lokalnej, rynkach zbytu, zatrudnionych czy środowiska naturalnego, są dla niej szczególnie ważne w ramach działalności, którą administruje. W strategii CSR przedsiębiorstwo określa własną misję w zakresie odpowiedzialności społecznej, priorytetowe kierunki i cele, a także co zamierza zrobić, aby je uzyskać. Działania CSR powinny być spoiste i brać się z generalnej strategii firmy.



Cele, czyli pytania jakie trzeba sobie zadać i odpowiedzi, do których trzeba się odnieść, aby wdrożyć CSR:

1. **Ustalenie po co właściwie chce się realizować strategię CSR i jakie to ma znaczenie dla firmy?** W tej fazie powinno się zwrócić szczególną uwagę na wymogi jakie stoją przed daną firmą, na ryzyko powiązane ze zrównoważonym rozwojem, ale także na oczekiwania wobec firmy i na sposobności jakie pojawią się dzięki obranej strategii.

2. **Jak powinno się reagować?** Mając zarysowaną mapę wyzwań, ryzyka i przypuszczeń, kolejnym etapem jest analiza potencjału, jak można go zakomunikować. Priorytetowe jest tu wybranie obszarów, gdzie organizacja będzie mieć największy wpływ i gdzie zapewni sobie jak największa wartość dla działalności gospodarczej.

3. **Gdzie chce się znaleźć za 5 lat?** W strategii chodzi o wybory i projektowanie długoterminowe: Jakie cele firma ma osiągnąć? (Innowacja, ewolucja czy rewolucja w działaniach?). Na czym powinna się skoncentrować, aby osiągnąć cele?

4. **Jak firma ma się znaleźć tam, gdzie chce?** Jak już odpowie się sobie na pytanie o własną wizję przyszłości, trzeba dalej ustalić co należy zrobić, aby ją zrealizować? W jaki sposób trzeba to zrobić? Jakich środków do tego użyć?

5. **Skąd wiadomo, czy cel został osiągnięty?** W końcowym etapie ważne jest aby zdefiniować jak mierzyć wpływ strategii odpowiedzialnego biznesu na markę konkretnej firmy, jej przychodów czy wartości dla udziałowców. Trzeba zatem koniecznie wypracować metody pomiaru sukcesów i utworzyć sprzęt potrzebny do pomiaru kluczowych wskaźników.

6. **Jak o tym opowiedzieć?** O strategii CSR i działaniach jakie w jej wyniku prowadzi firma warto mówić. Aby nie były to jednak tylko „opowieści", komunikacja powinna być rozważna i udokumentowana. Niebagatelna jest decyzja, co firma chce, komu i w jakiej formie komunikować. Coraz większego znaczenia nabiera kwestia raportowania działań społeczno–środowiskowych, czyli tzw. danych pozafinansowych.



Nasza strategia CSR powinna odzwierciedlać profil naszej działalności i spoczywać na czterech filarach:

- zaangażowanie w pomoc lokalnej społeczności,
- poszanowanie praw pracowników oraz ich rozwój,
- poszanowanie środowiska naturalnego,
- budowanie silnych relacji z naszymi klientami i partnerami na rzecz zrównoważonego budownictwa.

Dialog z klientami to „postępowanie, umożliwiające dołączenie znaczących grup interesariuszy do realizacji założonych celów. To główny mechanizm wiarygodności proklamowanych intencji, ponieważ zobowiązuje do uczestnictwa interesariuszy, w celu rozpoznania, zinterpretowania i odpowiedzenia na wyzwania zrównoważonego rozwoju". Umożliwia:

- dwustronną komunikację pomiędzy firmą a interesariuszami,
- wypracowanie wspólnych rozwiązań korzystnych dla obu stron,
- systematyczną i ciągłą współpracę,
- poszukiwanie trwałych, możliwych rozwiązań konkretnych kwestii,
- budowanie wzajemnego zaufania.

Szczególnie chętnie dialog jest wykorzystywany przy planowaniu i rozwoju problematyki wynikającej z odpowiedzialności społecznej biznesu. Pozwala to na uwzględnianie szerszego kontekstu społecznego w planowaniu i realizacji strategicznych działań przedsiębiorstwa.

WAŻNE KWESTIE NA POSZCZEGÓLNYCH ETAPACH DIALOGU	
PLANOWANIE • wyznaczanie celów i zakresu dialogu, • identyfikacja form dialogu i angażowanie interesariuszy, • określenie projektu, zarządcy projektu, metody zarządzania oraz wykorzystania wyników,	PRZYGOTOWANIE • identyfikacja odpowiednich osób i ich zaangażowanie, • identyfikacja interesariuszy, • identyfikacja ryzyka i planu odpowiedzi, • określenie mierzalnych wskaźników sukcesu,
WDROŻENIE • zaproszenie interesariuszy i przestawienie projektu, • zaangażowanie interesariuszy, • zebranie opinii i ich dokumentacja, • podsumowanie efektu i prezentacja wyników.	DZIAŁANIE, EWALUACJA • włączanie efektów dialogu społecznego do działań operacyjnych i strategicznych, • ewaluacja projektu i plan na ewentualne zmiany w przyszłości.

Podsumowanie

- **Zapoznaj się z treścią lekcji.** Gdy opanujesz już cały materiał zawarty w dziale, **przystąp do testu cząstkowego**.

Literatura uzupełniająca:

1. Frąś J., Siwkowski M., *Metody i techniki zarządzania jakością*, „Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", nr 46, s 369-380, Szczecin, 2011.
2. Maciejczak M., *Zarządzanie procesami biznesowymi w teorii i praktyce*, Warszawa, 2011.
3. Oksanowicz P., Marek M., Pytlarczyk M., *Przewodnik dobrych praktyk CSR*, Warszawa, 2014.



Współczesne struktury organizacyjne cz. II



Spis treści

Współczesne struktury organizacyjne

Organizacja tradycyjna, ucząca się i inteligentna – różnice i podobieństwa

Kultura w organizacji

Współczesne struktury organizacyjne

W czasach dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu, rozwijanie i zarządzanie współczesnymi organizacjami wymaga innych reguł niż te, które prowadziły do sukcesu w przeszłości. Muszą się one ciągle doskonalić, przekształcać i dostosowywać do potrzeb klientów oraz wymagań rynku. Muszą tworzyć zaplecze niezbędne dla potencjalnego konkurowania w przyszłości, ale przed wszystkim rozwijać się w zakresie produkcji różnorodnej postaci produktów lub na wielu obszarach rynku.

Uważa się nawet, że muszą one zmierzać do doskonałości – wprowadzać systemowe zmiany w swoich zasobach, kulturze i strukturach organizacyjnych, które zapewnią im długotrwały rozwój, przyniosą zyski i ożywią nastawienie na stałe ulepszanie.

Przedsiębiorstwa muszą zatem tworzyć nowe strategie, struktury i techniki operacyjne, redefiniować swoje misje, a nawet odrzucać to, co było efektywne w przeszłości. Wiele z tego straciło dzisiaj swoją moc tworzenia sukcesu i zapewnienia firmie trwałej egzystencji. Muszą się stale odnawiać i „wymyślać własną przyszłość", wykorzystując w tym celu kluczowe zdolności i własną inteligencję opartą na nowoczesnej interdyscyplinarnej wiedzy, którą transferują na efekty produkcyjne i rynkowe.

W tzw. nowej gospodarce (*New Economy*), która kojarzyć się może z branżą internetową, telekomunikacyjną i medialną, menedżer musi być wyjątkowo wyczulony na zmiany rynkowe i szybko podejmować decyzje dotyczące posunięć adaptacyjnych. Potrzebna mu będzie taka organizacja i taki styl zarządzania, które umożliwią niemal natychmiastowe identyfikowanie nowych możliwości i łączenie aspiracji z pragmatyzmem przyjmującym użyteczność za kryterium skuteczności działania.

Jak słusznie bowiem zauważają Tom Peters i Nancy Austin: „doskonałość pojawia się wówczas, gdy spotykają się wielkie cele z daleko posuniętym pragmatyzmem".

W „nowej gospodarce" następuje więc przyspieszenie procesu intelektualizacji wytwarzania. Nakłady pracy fizycznej i surowców tracą na znaczeniu zarówno jako składniki kosztów komparatywnych, jak i jako czynniki konkurencji. Wśród dzisiejszych rozwiązań wyróżnia się wiedzę jako źródło tworzenia strategicznych zdolności firmy (*core competencies*). Takie rozwiązania polegają na opanowaniu zasadniczych procesów biznesu z punktu widzenia szybkości, jakości, precyzji wykonania, kosztów produkcji, poziomu serwisu, a także ukierunkowania organizacji na cele rynkowe.

Organizacje stają się smukłe i odchodzą od hierarchii. Zhierarchizowana struktura lojalności jest bardziej ukierunkowana na konkretnych przełożonych niż na potrzeby organizacji, co powoduje ociężałość. Buduje się

struktury spłaszczone (sieciowe), w których zatrudnieni pracownicy mogą wymieniać się swoją wiedzą, doświadczeniem i dochodzić przy tym do nowych pomysłów i rozwiązań, a także przekazywać je kierownictwu.

Pracownicy wykonują swoje obowiązki w zespołach zadaniowych, które zapewniają im dużo swobody. Znikają wiec klasyczne hierarchie oraz piramidy organizacyjne i zamiast sztywnej hierarchii jest wypracowany spontaniczny porządek, który przejawia się w zdolności firmy do samoorganizacji. „Zmierzch produkcji o wysokim stopniu pracochłonności" – podkreśla Charles Handy – stworzył dla rynku innego rodzaju organizacje, które czerpią wartość dodaną z wiedzy i potencjału twórczego, a nie z siły ludzkich mięśni.

Dzisiaj jest tak, że mniejsza liczba mądrze myślących pracowników wspomagana jest inteligentnymi maszynami i komputerami, co tworzy większą wartość niż całe grupy bezmyślnej masy „zasobów ludzkich". Z wysokiej jakości rozwiązań korzystają nawet najstarsze branże, takie jak rolnictwo i budownictwo, które zainwestowały w wiedzę i inteligentne maszyny, zastępując nimi siłę ludzkich mięśni.

Automatyzacja i komputeryzacja produkcji sprawiają, że pojawia się coraz więcej organizacji, które zyskują na korzystaniu z wartości dodanej czerpanej z kapitału wiedzy. Stają się organizacjami uczącymi się, czyli takimi, które wymagają od swoich pracowników wysokiego poziomu inteligencji i zaangażowania. Taka organizacja „ciągle rozszerza swoje

możliwości kreowania własnej przyszłości", a techniki adaptacyjne łączy z uczeniem się nowych rozwiązań, które znacznie poszerza ich możliwości twórcze.

Ucząca się organizacja umożliwia uczenie się wszystkim swoim pracownikom w celu opanowania dwóch umiejętności. Pierwsza umiejętność to ciągłe określanie, co jest dla firmy naprawdę ważne. Druga polega na uczeniu się wyraźnego postrzegania otaczającej rzeczywistości i zachodzących w niej przemian. Dzięki temu pracownik uczy się określać dystans i znajdować siły mogące zbliżyć stan obecny do stworzonej przez firmę wizji przyszłości.

W uczącej się organizacji wszyscy pracownicy widzą siebie jako osoby uczące się w imieniu przedsiębiorstwa. Biorą odpowiedzialność za swój rozwój osobisty, aby dotrzymać kroku tempu zmian. Dzięki temu czują się odpowiedzialni za utrzymanie przedsiębiorstwa w kondycji, która odpowiada wymogom efektywności funkcjonowania i rozwoju. Przede wszystkim ucząca się organizacja to:

- zmierzanie do zastępowania tradycyjnych relacji przełożony–podwładny samozarządzaniem,
- zachęcanie pracowników do aktywności i podejmowania działania z własnej inicjatywy,
- ograniczenie odgórnego kierowania i zmniejszenie zakresu jego kontroli,
- zachęcanie do aktywnego samorozwoju,

- kreowanie przestrzeni doskonalenia dla pracowników biorących odpowiedzialność za osobiste uczenie się i usprawnianie pracy,
- traktowanie zatrudnionych jako osób dojrzałych psychicznie i mających wpływ na prowadzoną działalność gospodarczą,
- funkcjonowanie przedsiębiorstwa niczym konsorcjum małych biznesów,
- traktowanie pracy jako swojego biznesu z charakterystyczną żywotnością, energią i wysiłkiem (cała organizacja przypomina wspólny rynek umiejscowiony w strategicznej strukturze nośnej, gdzie ludzie dokonują wymiany i handlują z użytkownikami, dostawcami i odbiorcami),
- przedsiębiorstwo jako całość, która tworzy, zbiera, rozpowszechnia i wykorzystuje nową wiedzę, jak również utrzymuje i rozwija kluczowe kompetencje, dzięki którym wyróżnia się pozytywnie na rynku i w otoczeniu.

Organizacja ucząca się jest wrażliwa na zjawiska zewnętrzne, jest całkowicie otwarta na swoje otoczenie. Dzięki uczeniu się organizacja zdobywa rożne pozytywne cechy, a zwłaszcza:

- zdolność unikania błędów i zapobiegania ich powstawaniu,
- zdolność pozytywnego patrzenia na przemiany i usprawnienia,
- zdolność reagowania na zjawiska, monitorowania ich i analizowania,
- zdolność szybkiego korygowania struktur i reagowania na życzenia klientów oraz tendencje rynkowe,

- zdolność nieoczekiwania na wielkie skoki, lecz wprowadzania szybkich korekt przez podejmowanie drobnych działań i wyprobowywanie nowych możliwości,
- zdolność unikania marnotrawstwa i niepotrzebnych wysiłków,
- włączanie innych działów do prac badawczo-rozwojowych, eksperymentów i poszukiwań innowacji,
- rozwinięcie „sterylnego" ruchu racjonalizatorskiego w szeroki proces wszelkich możliwych usprawnień poprzez wspólne systematyczne działania,
- podniesienie konkurencyjności poprzez elastyczne dostosowywanie się do warunków na rożnych rynkach i do upodobań rożnych grup klientów.

Struktura organizacyjna jest definiowana na wiele rożnych sposobów w literaturze dotyczącej organizacji i zarządzania, z czym wiąże się brak jednoznacznej interpretacji tego pojęcia. Analiza najczęściej spotykanych definicji struktury organizacyjnej pozwala stwierdzić, że ich konstrukcja oparta jest o dwa podstawowe komponenty, czyli elementy określonej całości i ich wzajemny układ oraz zachodzące między tymi elementami relacje.

Różnice między sposobami definiowania struktury organizacyjnej dotyczą statusu wymienionych komponentów, to znaczy tego, czy oba komponenty traktowane są równorzędnie, czy powstałym relacjom nadaje się dominujące znaczenie w stosunku do elementów, czy też dominujące znaczenie, przy

konstruowaniu definicji, przypisywane jest elementom. Na tej podstawie można wyróżnić trzy typy definicji:

1. typ I – definicje kładące akcent na elementy pewnej całości i ich układ,
2. typ II – definicje kładące akcent na relacje zachodzące między elementami określonej całości,
3. typ III – definicje akcentujące zarazem układ elementów pewnej całości oraz relacje zachodzące między tymi elementami.

Różnorodność spotykanych w literaturze definicji, ich niejednoznaczność i nieostrość, wynika przede wszystkim z odmienności założeń i postaw badawczych przyjmowanych przez autorów, którzy podejmowali próby sprecyzowania definicji struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Definicje trzeciego typu, uwzględniające układ elementów pewnej całości i ich wzajemnych powiązań, stanowią przykład szerokiego traktowania struktury organizacyjnej. Zważając na fakt, że układ elementów wywiera wpływ na relacje, z kolei relacje oddziałują na układ elementów struktury, definicje te obejmują swym zakresem obszar definicji należących do dwu poprzednich typów razem wziętych. Akcentują one więc oba tak istotne dla struktury organizacyjnej wzajemnie powiązane komponenty.

Rozważania dotyczące zakresów szeroko pojętej struktury organizacyjnej wiążą się ściśle z wyróżnieniem struktury formalnej, która stanowi przedmiot zainteresowania znacznej części badaczy. Zagadnienia związane z

wyróżnieniem formalnej struktury organizacyjnej są szczególnie ważne dla właściwego zrozumienia jej istoty. Wiele uwagi temu problemowi poświecił J. Zieleniewski, wskazując na zakresy, w których formalna struktura organizacyjna, widziana statycznie i dynamicznie, może się różnić od struktury rzeczywistej.

Są to w strukturze ujmowanej statycznie:

- sprzężenia służbowe,
- funkcjonalne,
- techniczne i informacyjne,
- rozpiętość i zasięg kierowania,
- liczba szczebli hierarchicznych,
- skład osobowy podwładnych poszczególnych kierowników,
- osoby przełożonych poszczególnych podwładnych.

W strukturze ujmowanej dynamicznie wchodzą w grę:

- działania ludzi wyrażające się w przebiegach organizacyjnych,
- ewentualne istnienie grup „nieformalnych”,
- cele tych grup i osoby ich przywódców.

Ze względu na zakres struktury organizacyjnej wyróżniamy:

- **strukturę formalną** – określony system znaków, w którym ujęto układ elementów i relacje między nimi,

- **strukturę nieformalną** – układ elementów i relacje odchodzące od struktury formalnej,

- **strukturę niesformalizowaną** – układ elementów i relacje świadomie pozostawiane w procesie formalizacji poza strukturą formalną,

- **strukturę pozaformalną** – układ elementów i relacje, które obejmują wszelkie zachowania nieindywidualne i grupowe wynikające z niezgodności lub niepełnej zgodności celów indywidualnych i grupowych z celami struktury formalnej,

- **strukturę nierzeczywistą** – elementy i relacje formalnie ustalone, ale w rzeczywistości nieprzestrzegane,

- **strukturę rzeczywistą** – składającą się z funkcjonalnej części struktury formalnej, struktury nieformalnej i struktury niesformalizowanej,

- **strukturę świadomą** – układ elementów i relacje między nimi, które są objęte świadomością przynajmniej niektórych członków rozpatrywanej jednostki organizacyjnej,

- **strukturę nieświadomą** – układ elementów i relacje między nimi, które pozostają poza świadomością członków organizacji i osób z zewnątrz.

Do istotnych przymiotów tak zdefiniowanej formalnej struktury organizacyjnej należą:

- **celowość** – struktura formalna orientuje działania ludzi na osiąganie wspólnych celów i jednocześnie zabezpiecza racjonalność procesów, które temu towarzyszą,
- **akceptowalność** – formalne rozwiązanie strukturalne jest oficjalne, tzn. autoryzowane przez kierownictwo,
- **względna trwałość** – struktura formalna spełnia rolę stabilizatora w dłuższym przedziale czasu, co zakłada pewien stopień trwałości,
- **względna bezosobowość** – pozostaje w ścisłym związku z „trwałością" struktury formalnej i oznacza, że podstawą kontaktów formalnych w przedsiębiorstwie jest treść zadań i funkcji.

Większość autorów precyzuje pojęcie struktury organizacyjnej poprzez spełniane przez nią funkcje. Zróżnicowanie poglądów na temat funkcji spełnionych przez strukturę organizacyjną, podobnie jak w przypadku jej definiowania, wynika z odmiennych preferencji badawczych poszczególnych autorów.

Przedstawiona klasyfikacja funkcji struktury organizacyjnej stanowi odzwierciedlenie obszarów zainteresowań poszczególnych autorów. Jak wynika z analizy poglądów badaczy, struktura organizacyjna spełnia wiele istotnych funkcji niezbędnych do właściwego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Niżej zaprezentowano wybrane poglądy na problematykę

funkcji struktury organizacyjnej przez różnych badaczy i teoretyków zarządzania i organizacji.

H. Bieniok i J. Rokita patrzyli na funkcje struktury organizacji jako:

- transformowanie celów globalnych na cele cząstkowe,
- zapewnianie osiągania celów formujących organizację całości,
- realizację celów poszczególnych części składowych.

K. Mreła, piastował stanowisko, że funkcje struktury organizacji to minimalizowanie dowolności i nieprzewidywalności zachowań organizacyjnych, które można osiągnąć poprzez:

- strukturalizację elementów, to jest zredukowanie złożoności organizacji rozumianej jako podział jej uczestników na grupy, kategorie i określenie przypadającego każdemu uczestnikowi organizacji miejsca w podziale władzy, podziale pracy, zadań i obowiązków,

- strukturalizację działań, to jest wyznaczenie ogólnych ram zachowania się w organizacji rozumianej jako zinstytucjonalizowanie norm postępowania względem siebie jednostek i zespołów ludzi zajmujących odmienne pozycje i pełniących rożne role organizacyjne.

M. Przybyła i A. Nalepka postrzegali funkcję struktury organizacyjnej jako:

- **zapewnianie zgodności zachowań** składników przedsiębiorstwa z jego celami oraz wymogami otoczenia,
- **scalanie składników przedsiębiorstwa** w integralną całość, co powinno prowadzić do internalizacji celów pracowniczych z celami organizacji,
- **zapewnianie równowagi**, która przeciwdziałałaby destrukcji organizacji poprzez zorganizowane zarządzanie składnikami, czyli:
    a. eliminowanie składników zbędnych,
    b. zastąpienie zużytych składników nowymi,
    c. utrzymanie składników w pełnej sprawności.
- **zapewnienie synchronizacji** realizowanych w organizacji procesów,
- **zmniejszanie niepewności** probabilistycznego charakteru organizacji, która jest następstwem zmienności warunków jej funkcjonowania,
- **wiązanie organizacji z jej otoczeniem**, doprowadzając do szeroko rozumianej wymiany,
- **doprowadzanie do adaptacji** organizacji z otoczeniem poprzez:
    a. adaptację bierną – przystosowanie się organizacji do otoczenia,
    b. adaptację czynną – przystosowanie otoczenia do potrzeb organizacji.

Struktura organizacyjna może być rozpatrywana na dwa sposoby:

- jako zmienna, jednolita konstrukcja teoretyczna, w której zespół cech składających się na treść pojęcia struktury traktowany jest łącznie (podejście jednowymiarowe),

- jako zbiór zmiennych, złożona konstrukcja teoretyczna, w której zespół cech składających się na treść pojęcia „struktura" ujmowany jest rozdzielnie, co umożliwia rozpatrywanie struktury pod wieloma względami jednocześnie (podejście wielowymiarowe).

W orientacji jednowymiarowej mamy do czynienia ze znacznym stopniem uogólnienia. Badacze zajmują się strukturą organizacyjną, typami struktur w ogólności, nie wnikając w zależności zachodzące między cechami oznaczającymi samo pojęcie struktury. Orientacja wielowymiarowa uwzględnia wielość kryteriów, ze względu na które można rozpatrywać strukturę organizacyjną. Pozwala to na szczegółowe postrzeganie zagadnienia. Różnorodne znaczenia pojęcia „struktura organizacyjna", sformułowane na podstawie wielu kryteriów, traktowane są jako wymiary.

W ostatnich latach pojawiły się doniesienia prezentujące nowe rozwiązania strukturalne. Są nimi m.in. struktura orbitalna, holarchiczna, procesowa i intrasieciowa.

Struktura orbitalna jest płaskim rozwiązaniem strukturalnym, którego równoważne poziomy odpowiedzialności są uzależnione od poziomu wyższego, jak planety od Słońca. Członkowie organizacji uczestniczą w realizacji kilku funkcji jednocześnie. Posiadają bardzo szerokie uprawnienia, które umożliwiają samodzielną pracę, tak więc każdy jest w zasadzie sam sobie sterem, żeglarzem i okrętem.

Autorzy koncepcji struktury orbitalnej – J. Lehr i J. Rodriguez – akcentują rolę pracowników jednostek organizacyjnych poszczególnych poziomów odpowiedzialności, którzy dysponują zarówno niezależnością i swobodą twórczą, jak również wsparciem kolegów. Rola poziomu wyższego sprowadza się wyłącznie do koordynowania działalności pozostałych poziomów i to tylko w zakresie wyznaczonym przez możliwości koordynacji drogą samouzgodnień. Innymi słowy, jego władza jest dopełnieniem władzy pracowników pozostałych poziomów.

Zaletą struktury orbitalnej jest bardzo duża jej elastyczność, a także to, że zapewnia demokratyczną równość wszystkim uczestnikom organizacji. Natomiast jej wadą wydaje się być sprzyjanie w kształtowaniu się poczucia stałej tymczasowości wśród zatrudnionych pracowników.

W **strukturze holarchicznej** podstawowymi jednostkami organizacyjnymi są holony, które są zarówno całościami, jak również częściami składowymi większej całości. Samodzielnie dążą do realizacji własnych celów i jednocześnie przyczyniają się do sprawnego funkcjonowania całości, której są elementami.

Przedsiębiorstwo mające holarchiczną strukturę organizacyjną składa się z centrów zysku, z których jedno jest odpowiedzialne za koordynowanie pozostałych, chociaż podstawowym instrumentem koordynacji są samoorganizujące się procesy. Równocześnie całość, także jest holonem, ponieważ z innymi przedsiębiorstwami tworzy sieć holarchiczną.

Charakterystyczne jest przy tym to, że wewnętrzne rozwiązanie strukturalne holonu jest lustrzanym odbiciem struktury większej całości. Dzięki temu szeroko otwarty jest dostęp do rożnych informacji oraz ułatwiony ewolucyjny rozwój całej sieci. Najważniejszą jednak zaletą struktury holarchicznej jest niewątpliwie jej duża elastyczność, wadą zaś możliwość nadużywania uprawnień przez koordynatora sieci.

Szkic kolejnego rozwiązania strukturalnego – **struktury procesowej** – zarysował M. Hammer. Składa się ona z dwóch części. Jedną stanowią zespoły realizujące procesy ukierunkowane na wytwarzanie wartości dla klienta, a drugą centra doskonalenia, w których odbywają się treningi personelu.

W strukturze macierzowej każdy członek organizacji ma dwóch lub więcej bezpośrednich przełożonych, natomiast w strukturze procesowej, jak podkreśla M. Hammer, w ogóle nie ma kierowników. Działają tylko osoby wspierające wykonawców, na których spoczywa ostateczna odpowiedzialność za sprawną realizację procesów.

Koncepcja M. Hammera ma jednak, mimo wszystko, dwoisty charakter. Można sobie wyobrazić procesowe rozwiązanie strukturalne pozbawione dualizmu, a więc jakby jeszcze bardziej skoncentrowane na procesach. Jeżeli mianowicie założymy, że członkami organizacji będą profesjonaliści, którzy sami troszczą się o swój rozwój, to funkcjonowanie centrów doskonalenia będzie zbędne.

Rozwiązania procesowe są tak skonstruowane, aby można było jak najszybciej zdobywać i przetwarzać wiedzę. Pozwalają przeto na szybką reakcję na zachodzące w otoczeniu zmiany. Jednak nie obejmują reguł, które ułatwiałyby sprawną integrację wszystkich procesów.

I wreszcie **struktura sieciowa**, ściślej intrasieciowa. Opiera się ona o:

- zasadę wewnętrznego świadczenia usług jednostek organizacyjnych (partnerów),
- wewnętrzną gospodarkę rynkową (jednostki organizacyjne ponoszą pełną odpowiedzialność za koszty),
- sieci powiązań.

Schemat struktury wskazuje, że w ramach struktury intrasieciowej działa kierownik naczelny, którego rola polega m.in. na:

- budowaniu sieci powiązań,
- identyfikowaniu problemów strategicznych,
- weryfikowaniu zasadności istnienia jednostek organizacyjnych, pielęgnowaniu istniejącej sieci powiązań.

Jednakże koordynator musi się powstrzymywać od nadmiaru ingerencji, ponieważ najczęściej jedynie legitymuje działania uczestników organizacji. Jakkolwiek ich autonomia jest bardzo duża, to w rożnych organizacjach może kształtować się inaczej. Zależy to m.in. od gęstości powiązań, tj. liczby i

intensywności powiązań między partnerami – im większa gęstość, tym mniejsza autonomia.

Rozwiązania intrasieciowe charakteryzują się zatem wysokim stopniem decentralizacji. Są to również bardzo płaskie rozwiązania, których konfigurację cechuje wysoka dynamika. Ich elastyczność jest przeto bardzo duża, a ponadto sprzyjają procesowemu myśleniu, umożliwiającemu docenienie potencjalnego bogactwa innowacyjności. Natomiast wadą wydaje się być to, że instrumenty optymalizacji kosztowej – typowe dla gospodarki planowej – mogą być stosowane w jednostkach organizacyjnych mających charakter centrów zysku.

Nietrudno zauważyć, że zaprezentowane rozwiązania strukturalne różnią się między sobą, jednak różnice, podkreślić należy, nie są duże. Są to rozwiązania:

- pozbawione hierarchii zarządzanie, którego zakres uprawnień nie jest konsekwencją strukturyzacji działań „od góry do dołu", lecz „od dołu do góry",
- pozostawiające członkom organizacji bardzo dużą swobodę decyzyjno-działaniową,
- w których dominuje praca wielowymiarowa,
- gdzie uczestnicy organizacji wykonują zróżnicowane działania, „wzbogacone" m.in. o takie czynności, jak kontrola czy koordynacja,
- o niewielkiej standaryzacji i formalizacji działań,

- w których swoboda działania jest ograniczona jedynie bardzo ogólnymi, zazwyczaj niesformalizowanymi, regułami.

Ogólnie rzecz biorąc, rozwiązania te łączy bardzo duża elastyczność pozwalająca na bardzo szybką i inteligentną reakcję na to, co dzieje się w otoczeniu. Członków organizacji nie krępują inicjatywy i samodzielności. Wymaga się dostrzegania szerszego kontekstu działań oraz umiejętności zastosowania własnej wiedzy.

Dodać trzeba, że struktury organizacyjne, na których opiera się zarządzanie zgodne z założeniami wielu współczesnych metod, również są bardzo elastyczne. Można nawet mówić o zasadach ich kształtowania, tj. szczupłej hierarchii, niewielkiej centralizacji, specjalizacji, formalizacji i standaryzacji działań.

Wynika stąd, że koncepcja jednej, najlepszej struktury organizacyjnej, nie jest tylko historyczną przeszłością. Myśl organizacyjna zatoczyła koło i w literaturze znów dominuje pogląd, że pewne rozwiązania strukturalne są lepsze niż pozostałe.

Kiedyś były sztywnymi i zbiurokratyzowanymi strukturami, dziś zaś są bardzo elastyczne i niezhierarchizowane.

Organizacja tradycyjna, ucząca się i inteligentna – różnice i podobieństwa

Przedsiębiorstwo, w którym zarządza się wiedzą, nazwano w latach 90. organizacją uczącą się (*Learning Organization* – LO). Istnieje wiele definicji organizacji uczącej się i jak dotąd żadna nie została powszechnie przyjęta. Jedna z nich określa ją jako taką organizację, „która opiera swoje działania na pewnej sumie wiedzy, którą dysponują poszczególni współpracownicy – wiedzy, która jest wzbogacana i rozwijana, a następnie udostępniana przedsiębiorstwu".

Przedstawiona definicja nie precyzuje jednak, o jaką sumę wiedzy chodzi i jednocześnie wskazuje na potrzebę jej ciągłego rozwijania. Można więc przypuszczać, że istnieją organizacje mniej lub bardziej zaawansowane w procesach zarządzania wiedzą.

Wiele przedsiębiorstw nie zauważyło jeszcze konieczności zmiany systemu zarządzania i oparcia go o zasoby wiedzy. Z pewnością, im później podejmą się realizacji tego procesu, tym więcej stracą na coraz bardziej konkurencyjnym rynku. Takie przedsiębiorstwa na potrzeby niniejszej lekcji nazwano „tradycyjnymi".

Oczywiście, nie należy całkowicie odbierać przedsiębiorstwu tradycyjnemu możliwości uczenia się i umiejętności. Nawet organizacja tradycyjna,

każdego dnia, na każdym stanowisku, zdobywa nowe informacje oparte na nowej wiedzy. Każda zmiana powoduje, że przedsiębiorstwo uczy się i doskonali swoje działania.

Można jednak zaryzykować stwierdzenie, że kiedy nie zarządza się w nim wiedzą w sposób świadomy, to doskonalenie może być krótkotrwałe, ponieważ zdobyta wiedza zostanie po pewnym czasie utracona lub też nie wykorzysta się wszystkich pojawiających się wraz z nią możliwości. Znacznie wydłużony jest również czas potrzebny na jej zdobycie, nawet wówczas, kiedy wiedza jest w posiadaniu pracowników firmy. Kadra zarządzająca po prostu nie wie, gdzie jej szukać lub jak ją kreować.

Poniżej przedstawiono cechy firmy tradycyjnej, przy jednoczesnym ich odniesieniu do wybranych zasad obowiązujących w organizacji uczącej się. Za przedsiębiorstwo tradycyjne można uznać więc takie:

1. Gdzie występuje jedynie uczenie się indywidualne, na przykład poprzez rożnego rodzaju szkolenia, treningi itp. Tymczasem, aby można mu było przypisać cechy organizacji uczącej się, musi występować uczenie się zbiorowe. Wiedza indywidualna już nie wystarcza, konieczne jest kreowanie wiedzy organizacyjnej.

2. Gdzie rozbudowany jest system kontroli, obowiązuje styl autorytarny, centralizacja decyzji i funkcjonalny podział pracy. W organizacji uczącej się tego typu rozwiązania już nie mają miejsca. Silna kultura

organizacyjna, w której podstawową wartością jest chęć osiągnięcia mistrzostwa osobistego, a więc chęć rozwoju, zdobywania nowej wiedzy, ale również akceptacja potrzeby dzielenia się nią, wszystko to powoduje, że pracownicy kontrolują się sami, a podstawową formą organizacji pracy jest praca zespołowa sprzyjająca wzrostowi i wykorzystaniu wiedzy.

3. Gdzie w praktyce nie występuje nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi, z którym jest ściśle powiązane zarządzanie wiedzą. Tam, gdzie nie występuje dbałość o rozwój osobisty pracowników, nakierowany na osiągnięcie celów organizacji, w rzeczywistości nie występuje dążenie do wzrostu i pozyskania ich wiedzy. To personel jest źródłem potrzebnej przedsiębiorstwu wiedzy i w organizacji uczącej się jest to w pełni zrozumiałe. Przyjmuje się w niej strategię uczenia się, w której określa się, jakie zasoby wiedzy będą przedsiębiorstwu potrzebne w przyszłości i jakie należy podejmować działania, aby było możliwe ich wykreowanie. W oczywisty sposób jest to uzależnione od polityki personalnej, w której należy sprecyzować, jakie kwalifikacje będą musieli posiadać poszczególni pracownicy i w jaki sposób należy umożliwić im ich zdobycie.

4. Gdzie nie spostrzega się konieczności bycia elastycznym, szybko dostosowującym się do zmian w otoczeniu, a duże znaczenie przywiązuje się do stabilnych procedur działania. Wartością najwyższą zdaje się tu być niezakłócona organizacja pracy, jasne zasady działania i kryteria oceny. Takie podejście powoduje

schematyczność postępowania, brak innowacyjności i skostnienie przyjętej struktury.

5. Gdzie upatruje się źródeł nękających je problemów jedynie w otoczeniu, co jest wynikiem braku myślenia systemowego. Nieznajomość systemu, w którym firmy uczestniczą, powoduje, że tracą możliwość wpływania na jego efektywność.

Biorąc pod uwagę powyższe stwierdzenia, wiele przedsiębiorstw będzie musiało diametralnie zmienić przyjęty sposób funkcjonowania. Aby utrzymać się na rynku, bardzo duża ich część nie będzie miała innej alternatywy, jak podjęcie się zarządzania wiedzą i transformacja w uczącą się organizację.

Organizację inteligentną można uznać za wyższą formę rozwoju przedsiębiorstwa niż organizację uczącą się. Wydaje się, że jest to kolejny etap, jaki firmy powinny osiągnąć, po przyjęciu wszystkich cech organizacji uczącej się. Czy jednak zawsze jest to możliwe? O ile przedsiębiorstwa tradycyjne powinny mieć sposobność na dokonanie transformacji w organizację, w której zarządza się wiedzą (mimo występowania licznych przeszkód), o tyle przyjęcie wszystkich elementów organizacji inteligentnej może już być niemożliwe.

Organizacja inteligentna zawiera w sobie wszystkie elementy rozwiniętej organizacji uczącej się, dodatkowo je poszerzając lub modyfikując. Jednak, poza cechami odnoszącymi się do sposobu zarządzania, a przez to neutralnymi, można wyróżnić również takie, które wynikają ze specyfiki branży, w jakiej działa przedsiębiorstwo. Można do nich zaliczyć:

- wytwarzanie produktów bogatych w wiedzę, czyli takich, których ponad 50% wartości stanowi wiedza lub dostarczanie usług opartych na wykorzystaniu wiedzy w większym stopniu niż pracy fizycznej,
- przewaga pracowników wiedzy w strukturze wszystkich zatrudnionych osób,
- posiadanie wysokiego kapitału intelektualnego.

Nie we wszystkich przypadkach organizacja uczącą się będzie formą pośrednią pomiędzy organizacją tradycyjną a inteligentną. Wiele przedsiębiorstw, z uwagi na rodzaj prowadzonej działalności, od razu przyjmuje cechy organizacji inteligentnej, oczywiście przy spełnieniu pozostałych, wcześniej wymienionych warunków. Do takich przedsiębiorstw możemy zaliczyć część firm szkoleniowych, doradczych, projektowych i informatycznych.

Podstawa, dzięki której można odróżnić organizację uczącą się od inteligentnej, to słowa klucze: „uczenie się” i „inteligencja”. **Uczenie się** należy rozumieć jako przystosowywanie się dzięki wykorzystaniu uprzednich doświadczeń, natomiast **inteligencja** to przystosowywanie się dzięki wykorzystaniu odpowiednich środków myślenia.

Inteligencja pozwala na większą innowacyjność, ponieważ oprócz analizy zdobytych doświadczeń, umożliwia podejmowanie działań unikalnych, opartych jedynie na przewidywanych efektach. Organizację inteligentną można zatem zdefiniować jako taką organizację, która czyni użytek z inteligencji i zaangażowania wszystkich swoich pracowników.

W organizacji uczącej się mówimy o zarządzaniu wiedzą i jej dominacji w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Natomiast w przypadku organizacji inteligentnej wydaje się, że takie kluczowe znaczenie przypisać należy kapitałowi intelektualnemu. W świetle tych rozważań widać, że kapitał intelektualny jest czymś więcej niż wiedza.

Wiedza pozwala nam jedynie na adaptację do zmieniających się warunków otoczenia, natomiast kapitał intelektualny pozwala przedsiębiorstwu wyprzedzać fakty i czynnie kreować rzeczywistość. W obu przypadkach, w przeciwieństwie do przedsiębiorstwa tradycyjnego, mamy pełną akceptację stale dokonujących się zmian, choć w organizacji inteligentnej, są one w znacznie większym stopniu wywoływane przez organizację.

Innowacyjność, w przypadku organizacji inteligentnych, jest wręcz ich warunkiem istnienia. Głównym produktem przedsiębiorstw tego typu jest wiedza, a żeby cieszyła się ona zainteresowaniem klientów, musi być unikatowa. W przypadku ogólnego dostępu straciłaby przecież swoją wartość handlową.

Różnice i podobieństwa organizacji.

	Typy organizacji		
	Tradycyjna	Ucząca się	Inteligentna
Podejście do zmian	• unikanie zmian	• szybka adaptacja	• adaptacja i wywoływanie zmian
Innowacyjność	• przypadkowa	• zaplanowana	• warunek istnienia
System zarządzania	• niespójny według funkcji	• zarządzanie wiedzą	• zarządzanie kapitałem intelektualnym

Kultura w organizacji

Wysiłek wkładany w zarządzanie kulturą organizacyjną ma swój sens tylko wtedy, gdy pozwala ona firmom osiągać lepsze wyniki.

G. Hofstede jako pierwszy połączył efektywność z kulturą. Uznał, że podstawowy wpływ na efektywność działania firmy i jej pozycję na rynku ma siła kultury, która jest mierzona jej wyrazistością, (co oznacza jasne wyobrażenia na temat zachowań pożądanych i niepożądanych w organizacji, obowiązujących standardów wspieranych zwartymi systemami symboli), stopniem upowszechnienia i głębokością zakorzenienia.

Hofstede uważa, że zależność ta jest wprost proporcjonalna. Silna kultura organizacyjna pozwala pracownikom na lepszą współpracę oraz bardziej efektywną komunikację. Ponadto ułatwia zrozumienie i wytłumaczenie wszystkiego, co się dzieje w firmie oraz tego, czego się oczekuje od pracowników. Wzmacnia motywację i lojalność, jak i pozwala na szybsze rozwiązywanie konfliktów. Silna kultura organizacyjna staje się narzędziem nieformalnej kontroli. Jednocześnie jest ona obrazem wysiłku włożonego w rozwinięcie solidarności grupowej.

Okazuje się jednak, że siła kultury nie daje gwarancji sukcesu. Integracja pracowników nie jest równoznaczna z przeżyciem na rynku. Silna kultura powoduje większe zamykanie się we własnym kręgu i niedopuszczanie nowych idei, skostniałość wyrażającą się w przywiązaniu do dotychczasowych schematów i wzorców oraz postawy konformistyczne, co grozi syndromem grupowego myślenia.

Według T. Kono wzajemne zależności kultury i strategii stanowią pewien cykl rozwoju organizacji. Strategia definiuje zakres zadań dla pracowników i sposób ich wykonania. Jeśli praca wymaga wysokich kwalifikacji, ciągłego uczenia się, to odnawia i pobudza kulturę organizacyjną. Kultura wzmaga otwartość na zmiany i elastyczność, co pozwala na doskonalenie strategii. I odwrotnie, koncentracja na doraźnych zyskach i odkładanie rozwoju na później, powoduje kulturę stagnacji, a to prowadzi do słabych wyników finansowych.

Dlatego też wartości mogą mieć dwojakie znaczenie dla działań strategicznych. Po pierwsze, mogą one powodować strategiczną krótkowzroczność. Przyzwyczajając się do określonych norm zachowań, postępowania według przyjętego drogowskazu i wierząc w jego skuteczność, menedżerowie pozostają niewrażliwi na zjawiska zachodzące w otoczeniu. Przez kulturę organizacyjną firma może stracić możliwość przeciwdziałania swym potencjalnym niepowodzeniom.

Po drugie, nawet jeśli menedżerowie potrafią uniknąć takiej krótkowzroczności, zawsze odpowiadają na zmiany zachodzące w otoczeniu zgodnie z przyjętą kulturą organizacyjną. Wszelkie problemy są rozpatrywane przez pryzmat obowiązujących wartości. I tak na przykład, można przypuszczać, że w firmie, w której najważniejsza jest satysfakcja klientów, wszelkie problemy będą rozwiązywane tak, aby nie ucierpiała na tym jakość obsługi klienta. To kryterium wyznacza w organizacji rangę pracowników np. tych bezpośrednio współpracujących z klientami.

Kultura organizacyjna ma istotne znaczenie dla budowania architektury firmy, czyli struktury relatywnych kontraktów pomiędzy firmą a jej pracownikami, pomiędzy samymi pracownikami oraz pomiędzy firmą a jej otoczeniem. Architektura z kolei pozwala na budowanie przewagi konkurencyjnej opartej na trudnej do imitacji kombinacji działań. W konsekwencji oznacza to kształtowanie unikalności przedsiębiorstwa na rynku i ucieczkę przed konkurencją.

W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera fakt, że kultura organizacyjna jest odczytywana przez klienta. Poprzez artefakty (fizyczne, behawioralne) firma komunikuje najważniejsze dla siebie wartości. Umiejętne budowanie przewagi konkurencyjnej opartej na kulturze organizacyjnej zależy od skuteczności tejże komunikacji.

Podsumowanie

- **Zapoznaj się z treścią lekcji.** Gdy opanujesz już cały materiał zawarty w dziale, **przystąp do testu cząstkowego**.

Literatura uzupełniająca:

1. Hopej M., *O podobieństwach struktur organizacyjnych*, „Przegląd organizacji", nr 3, s 18-20, Warszawa, 2004.
2. Penc J., *Nowe oblicze organizacji*, „Przegląd organizacji", nr 3, s 8-13, Warszawa, 2004.
3. Piotrowicz A., *Pojęcie i istota struktur organizacyjnych*, „Przegląd organizacji", nr 3, s 14-17, Warszawa, 2004.
4. Tobaszewska E., *Organizacja tradycyjna – ucząca się – inteligentna. Różnice i podobieństwa*, „Przegląd organizacji", nr 3, s 21-23, Warszawa, 2004.



Współczesne struktury organizacyjne cz. I



Spis treści

Wprowadzenie

Wymiary struktury organizacyjnej według szkoły astońskiej

Rodzaje struktur

Wprowadzenie

Strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa można zdefiniować jako układ i wzajemne zależności między jego częściami składowymi lub jako układ elementów (ogniw organizacyjnych) oraz powiązań (więzi organizacyjnych) łączących je w organizację traktowaną jako całość.

W oparciu o przedstawioną definicję, strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa można przedstawić jako wewnętrzny ustrój skonstruowany z ogniw organizacyjnych różnych rang:

- samodzielnych stanowisk pracy, czyli najmniejszych jednostek składowych struktury obejmujących miejsce zajmowane przez pracownika i wyposażenie techniczne umożliwiające wykonywanie pracy,

- komórek organizacyjnych w postaci wyodrębnionych zespołów ludzi wraz z ich wyposażeniem, pozostających pod wspólnym kierownictwem i realizujących określone funkcje,

- jednostek organizacyjnych utworzonych jako zbiór stanowisk i komórek organizacyjnych, pełniących wyspecjalizowane funkcje, którymi kieruje jeden przełożony,

- jednostek operatywnych i wykonawczych, dodatkowo utworzonych w przedsiębiorstwie z uwagi na prowadzoną przez nie działalność handlową, usługową itp.,

- pionów organizacyjnych jako wyodrębnionych zespołów stanowisk, komórek i jednostek, podporządkowanych jednemu z członków kierownictwa naczelnego. Poszczególne ogniwa organizacyjne przedsiębiorstwa połączone są ze sobą za pomocą więzi organizacyjnych.

Najczęściej spotykanymi rodzajami więzi są:

- **więzi służbowe (hierarchiczne)** – łączące kierowników różnych szczebli zarządzania z podwładnymi; ich istotą są uprawnienia przełożonych do ustalania zadań i wydawania poleceń podwładnym,

- **więzi funkcjonalne (niehierarchiczne)** – więzi wzajemnego uzupełniania się, w ramach całości, łączące ogniwa realizujące równolegle różne funkcje; ich istotą jest pomaganie przy wykonywaniu zadania,

- **więzi techniczne** – łączące stanowiska pracy uczestniczące w procesie wytwórczym, wynikające z podziału pracy, formułujące się podczas realizacji wspólnego celu członków zespołu,

- **więzi informacyjne** – polegające na wzajemnym przekazywaniu informacji między uczestnikami organizacji w celu podejmowania decyzji i realizacji zadań.

Z reguły w każdej organizacji występują wszystkie wymienione tu typy powiązań, ale nie w każdym przedsiębiorstwie pełnią one równie istotne role.

Sumując zagadnienie definiowania struktur organizacyjnych, warto przedstawić ujęcie sformułowane przez Bartoliego i Hermela, na podstawie analizy podejść różnych autorów:

1. **Struktura jako schemat organizacyjny** – struktura stanowi ilustrację podziału czynności i odpowiedzialności wewnątrz przedsiębiorstwa. Rozumienie to ogranicza struktury do pewnej formy stosunków wynikających z formalnego, oficjalnego podziału władzy w przedsiębiorstwie.

2. **Struktura jako relacja funkcjonalna i sieć komunikacyjna** – w ujęciu tym wyróżnia się dwa aspekty: powiązania komunikacyjne między różnymi służbami i osobami oraz informacje przepływające w tej sieci powiązań.

3. **Struktura jako mechanizm koordynacji.** W tym wypadku przedsiębiorstwo stanowi sumę sposobów wykorzystywanych dla podziału pracy na określone działania oraz dla zapewnienia niezbędnej między nimi koordynacji.

4. **Struktura jako określone obszary** – oznacza, że struktura przedsiębiorstwa poprzez konkretne ogniwa zakreśla obszary ich działania, wyznacza procedury działania oraz rolę i status członków organizacji.

5. **Struktura jako sieć uporządkowanych działań i systemu wartości** – w ujęciu tym do zagadnienia struktur zalicza się elementy nieformalne obejmujące: sposoby postępowania, idee, wierzenia bądź systemy wartości członków przedsiębiorstwa.

6. **Struktura jako zbiór wszystkich zjawisk względnie stałych, wywierających wpływ na zachowanie ludzi** – w koncepcji tej wyróżnia się sieć kategorii struktur, jako elementów organizacji:
    a. **struktury fizyczne** – warunki pracy, wyposażenie, lokalizacja pomieszczenia,
    b. **struktury technologiczne** – procesy, urządzenia,
    c. **struktury organizacyjne** – podział odpowiedzialności, zadań, systemy informacji i koordynacji,
    d. **struktury demograficzne** – charakterystyka załogi zatrudnionej w organizacji.

Generalizując, struktura jest właściwością każdej złożonej całości, natomiast jej istotą jest zespolenie celów i zadań ludzi wynikających ze strategii i technologii oraz sposobów kierowania nimi w procesie pracy.

Definicje struktury łączą bowiem wspólne elementy typu: złożoność dowolnej całości oraz relacje między jej składnikami. Relacje te można podzielić na trzy grupy:

- relacje zachodzące między rzeczami,
- relacje między ludźmi oraz rzeczami,
- relacje między ludźmi (za dominujący uważa się czynnik ludzki).

Oznacza to, że wizerunek struktury jest efektem równoczesnego działania tych elementów, a każdy z osobna w niewielkim stopniu wpływa na kształt struktury, połączone zaś warunkują sprawne funkcjonowanie i osiągnięcie celu.

Na wynikach badań T. Burnsa i G.M. Stalkera oraz badań będących ich rozwinięciem oparte są rozwiązania strukturalne zdeterminowane przez wdrażanie współczesnych metod zarządzania i modeli organizacji, takich jak: zarządzanie wiedzą, zarządzanie procesowe, systemy wysokiej wydajności, organizacja uczącą się i przedsiębiorstwo fraktalne.

Przeprowadzona analiza tych rozwiązań ujawniła, że można mówić o następujących zasadach ich kształtowania:

- **zasadzie minimalnej specjalizacji** – członkom organizacji daje się wiele różnych zadań do wykonania, wprowadza rotację pracy oraz pozostawia swobodę w określaniu tempa pracy i naprawiania własnych błędów,

- **zasada maksymalnej decentralizacji** – przełożeni tworzą pozostałym członkom organizacji bardzo szeroką przestrzeń działania, dzięki czemu nie tylko reagują na pojawiające się problemy, poszukując racjonalnych rozwiązań, ale także dążą do usprawniania obowiązujących reguł,

- **zasada bardzo szczupłej hierarchii** – liczba stanowisk kierowniczych, jak również liczba szczebli hierarchicznych ograniczone są do minimum,

- **zasada minimalnej standaryzacji i formalizacji działań** – ludzie nie są krępowani licznymi i szczegółowymi, sformalizowanymi regułami organizacyjnymi.

Przeciwnie, możliwie największej liczbie członków organizacji daje się pole do przejawiania i wykorzystywania własnej inicjatywy. Zdecydowanie organiczny charakter mają ponadto tzw. niehierarchiczne rozwiązania strukturalne, którymi są m.in.: struktura orbitalna, stożkowa, holarchiczna i hierarchiczna.

Cechuje je daleko idące rozproszenie władzy, współdzielenie się informacjami oraz dominacja samouzgodnień jako instrumentu koordynacji. Poszczególne osoby są właścicielami swojej pracy – same planują swoje działania, organizują je i kontrolują. Przyjmują indywidualną odpowiedzialność za wyniki pracy, podejmując inicjatywy mające pomóc innym poprawić wydajność.

Na naszkicowanym wyżej obrazie rozwiązań strukturalnych adekwatnym do otoczenia współczesnych organizacji zaczynają jednak pojawiać się rysy. Jedną z nich jest to, że w organizacjach z wysoce organicznymi rozwiązaniami strukturalnymi występują przynajmniej cztery niedobory społeczne. Są nimi m.in. niedobór zaufania między ludźmi – zdaniem R. Sennetta – zaufanie przybiera dwie odmiany: formalną i nieformalną.

Kolejną rysą są wyniki badań nad rozwiązaniami strukturalnymi Toyoty. Jak podkreśla J.K. Liker, jej przykład wskazuje, że aby wciąż utrzymywać konkurencyjność i zbliżać się do liderów w swojej branży, organizacja musi dysponować standardami pracy, opierającymi się na sprawdzonych metodach, projektowanych i doskonalonych z udziałem pracowników.

Stosowane rozwiązania strukturalne mają więc mechanistyczny charakter w tym sensie, że procedury działania są wszechobecne.

Jaki z kolei wpływ na strukturę organizacyjną ma coraz szersze wykorzystywanie przez współczesne organizacje technologii informatycznych? Wydaje się, że wdrożenie IT powoduje zmniejszenie znaczenia czynnika ludzkiego w procesach uzgadniania i harmonizowania działań członków organizacji. Pojawiają się natomiast bezosobowe instrumenty koordynacji, ułatwiające pracę ludzi oddalonych w przestrzeni i w czasie, bez konieczności stałego ich nadzorowania i wzajemnego, bezpośredniego kontaktowania się ze sobą.

Przeprowadzone przez M. Kandorę badania uwiarygodniają powyższy pogląd. Objęły one 70 przedsiębiorstw z list referencyjnych dostawców ERP i ujawniły m.in. że:

- zakres wdrożenia i wykorzystania systemu ERP, przy uwzględnieniu oddziaływania innych czynników strukturotwórczych, wyjaśnia w sposób istotny statystycznie zmienność stopnia formalizacji działań,

- zakres wdrożenia wykorzystania systemu ERP (w kontekście oddziaływania innych czynników strukturotwórczych) wywiera statystycznie istotny wpływ na stopień standaryzacji.

Wymiary struktury organizacyjnej według szkoły astońskiej

W literaturze teorii organizacji i zarządzania zagadnienie wymiarów struktury przedsiębiorstwa cechuje znaczne zróżnicowanie z uwagi na szeroki obszar zainteresowań tą problematyką, przedmiot wielu badań, dociekań, prezentacji stanowisk wielu autorów i szkół badawczych.

Na szczególną uwagę zasługują wyniki badań tzw. szkoły astońskiej, przeprowadzonych na Uniwersytecie Aston w Birmingham w Wielkiej Brytanii, na podstawie których sformułowano sześć wymiarów struktury organizacyjnej: specjalizację, standaryzację, formalizację, centralizację, konfigurację i tradycjonalizm.

Badając **specjalizację** szkoła astońska określiła ją jako formalny podział zadań i obowiązków w poszczególnych ogniwach organizacyjnych, a także jako specyfikację indywidualnych i grupowych zadań w całej organizacji oraz łączenia tych zadań w jednostki robocze (departamentalizacja). Specjalizacja związana jest z jednej strony z rozdziałem zadań pomiędzy stanowiska pracy i zajmujących je ludzi (tj. uczestników organizacji), z drugiej wiąże się z samym podziałem pracy, określonym stopniem sprawowania ról i funkcji.

Również uczestnicy szkoły astońskiej do kryteriów grupowania ogniw organizacyjnych zaliczyli m.in.: lokalizację geograficzną przedsiębiorstwa

(podział przedsiębiorstwa na regiony geograficzne), klientów (podział przedsiębiorstwa wg określonych grup klientów), cykl życia produktu (podział jednostek na: badawcze, wdrożeniowe itp.) bądź podział ze względu na charakter rynku (podział na rynek: miejski, wiejski, krajowy i zagraniczny) itp.

Kolejny wymiar – **standaryzacja** – badany przez szkołę astońską, pozwolił na określenie stopnia typowości i zrutynizowania czynności wykonywanych w organizacji, na ujednolicenie zasad postępowania i działania w postaci przyjmowanych procedur. Tego typu styl zarządzania odznacza się wysokim stopniem standaryzacji, a dużą liczbę zachowań i postaw ujmuje się w jednoznaczne przepisy zapobiegające spontanicznym, niesprawnym działaniom.

Szkoła astońska, badając inny wymiar – **formalizację** – określiła go jako zakres norm postępowania i zasad komunikowania się w organizacji, polegający na utrwaleniu procedur oraz dyrektyw w formie dokumentów rozpowszechnianych wśród personelu firmy. Wyniki badań wykazały, że „odpowiedni poziom formalizacji zmniejsza niepewność w organizacji, umożliwiając standaryzację działań i zabezpieczając właściwy poziom legalności działań". Stwierdzono, że formalizacja służy utrzymaniu celów przedsiębiorstwa, a za przedmiot formalizacji uznano zarówno więzi organizacyjne, jak i sposoby realizacji funkcji kierowniczych i wykonawczych. Formalizacja przybiera postać dokumentów, tj. karty organizacji stanowisk pracy, księgi służb, instrukcje obiegu dokumentacji, regulamin pracy, statut czy też schemat struktury. Określa to sposób

działania i postępowania w organizacji, precyzując tym samym jej strukturę oraz wpływając na jej efektywność.

Centralizacja na gruncie badań odnosi się do lokalizacji uprawnień na najwyższym szczeblu hierarchii organizacyjnej, określając tym samym rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych oraz relacje interpersonalne o charakterze podrzędności i nadrzędności. W literaturze przedmiotu spotkać można wiele prób pomiaru centralizacji jako cechy strukturalnej, np. R.M. Stogolill i C.L. Stertle proponują w tym celu zastosowanie tzw. skali RAD (z ang. *Responsibility Authority and Delegation*), badającej indywidualne kompetencje pracowników poprzez ich subiektywną ocenę. Jednak większość badaczy zgodnie uznało, że wymiarami centralizacji są „rozpiętość kierowania" (im większa rozpiętość, tym większa decentralizacja), „rozpiętość kontroli" (im rzadsza kontrola, tym większa decentralizacja), a także liczba, zakres i ważność decyzji podejmowanych na poszczególnych szczeblach.

Konfiguracja na podstawie wyników badań szkoły astońskiej znajduje swoje odzwierciedlenie w schemacie organizacyjnym i charakteryzuje kształt struktury, liczbę szczebli hierarchicznych, rozpiętość i spiętrzenie struktury, opis ról organizacyjnych oraz proporcje jej części składowych. Badacze przedstawili istotę i kształt powiązań między różnymi funkcjami i częściami organizacji, natomiast za techniczny jej obraz uznali tzw. organigram, skonstruowany w graficznej formie symboli (prostokątów, linii), określający relacje między poszczególnymi podsystemami przedsiębiorstwa. Badania przeprowadzone przez grupę astońską za

pomocą organigramu wykazały, że nieformalny układ stosunków zachodzących w załodze organizacji może być przyczyną dysfunkcji struktury w toku realizacji zadań przez poszczególne jej ogniwa.

Ostatnim wymiarem struktury organizacyjnej badanym przez szkołę astońską był **tradycjonalizm,** określany jako wpływ zwyczajów w określonym przedsiębiorstwie na procesy standardowych działań organizacyjnych. Dzieje się tak m.in. za sprawą osobowości poszczególnych, głownie długoletnich członków załogi i kierownictwa, nabytych przez nich nawyków bądź przyzwyczajeń. Jednakże, jak wynika z badań, skutkiem indywidualnych zachowań mogą być np. pojawiające się spory kompetencyjne czy automatyzacja działań. Takie nieformalne powiązania mogą mieć zarówno negatywny, jak i pozytywny wpływ na realizowany podział pracy, władzy, jak i odpowiedzialności, a w ostatecznym rezultacie również na strukturę.

Istotny wpływ do badań empirycznych nad elementami struktury organizacyjnej wniosły prace J.A.F. Stonera, który uzupełnił „astońskie wymiary" struktury o koordynację i decentralizację.

Jego zdaniem **koordynację** czynności trzeba odnieść do procedur integrujących funkcje działów oraz tych, które pozwalają osiągnąć cel ogólny przedsiębiorstwa. Potrzeba koordynacji wynika z faktu istnienia niezależnych wydziałów i grup roboczych, które do wykonywania swoich zadań wymagają zarówno informacji, jak i zasobów z innych jednostek. Im

większa jest współzależność między wydziałami, tym większy jest zakres koordynacji. Przydatnymi narzędziami utrzymania koordynacji w przedsiębiorstwie są hierarchia organizacyjna, reguły, procedury, systemem planowania i kontroli, zespoły zadaniowe oraz wydziały integracyjne. Kierownik działu wybierając właściwą technikę koordynacyjną musi również polegać na własnym doświadczeniu i rozeznaniu.

Zasada koordynacji ma rację bytu także z uwagi na to, że im bardziej jest rozwinięty podział pracy, tym mocniejsze są sprzężenia między jej podsystemami i tym silniej zaznacza się konieczność harmonizowania pracy. Tak więc naruszenie proporcji między podsystemami organizacji może prowadzić do ich nadmiernej lub niedostatecznej zdolności do realizacji podstawowego celu.

Z kolei **decentralizacja** określana jest jako proces systematycznego delegowania władzy i autorytetu w ramach organizacji na kierowników średniego i niższego szczebla. Badania Stonera wykazały, że zakres uprawnień do decydowania powinien być odpowiedni do rzeczowego zakresu powierzonych obowiązków, a zakres ponoszonej odpowiedzialności powinien ściśle wynikać z zakresu obowiązków i uprawnień. Chodzi o to, aby uprawnienia sprzyjały sprawnej realizacji zadań, a odpowiedzialność nie była dowolnie rozgraniczana ani ograniczana. Decentralizacja sprzyja więc utrzymywaniu na poziomie jednostek (wydziałów, zakładów) własnych służb, co z kolei ułatwia wzrost efektywności organizacji jako całości.

Z badań empirycznych nad wymiarami struktury wynika, że wraz ze wzrostem wielkości organizacji rośnie liczba szczebli, formalizacja działań, formalizacja obiegu informacji i zakres sprawozdawczości, natomiast maleje stopień specjalizacji działań. Wraz ze wzrostem liczby wyrobów maleje zasięg specjalizacji i zakres programowania działań. Wraz ze wzrostem liczby procesów technologicznych rośnie standaryzacja działań. Ważne jest, aby zwrócić przy tym uwagę na zależności między wymiarami, gdyż określona konfiguracja struktury jest rezultatem decyzji w zakresie sposobu strukturalizacji działań (np. układ wymiarów standaryzacji i formalizacji zależny jest od przyjętych ustaleń w zakresie stopnia centralizacji i specjalizacji struktury).

Centralizacja i specjalizacja są więc bazowymi cechami struktury i stanowią punkt wyjścia w jej projektowaniu, gdyż w dużym stopniu decydują o pozostałych właściwościach struktury.

Struktura organizacyjna służy potrzebom zarządzania, dlatego też konieczne jest potraktowanie jej w odniesieniu do budowy ontologicznej przedsiębiorstwa. Można zatem przyjąć, że struktura to nic innego, jak sposób zespolenia jej składników w całość. Jednakże owo zespolenie można rozpatrywać w odniesieniu do określonej grupy jednorodnych ontologicznie składników, stąd strukturę można widzieć w aspekcie:

- **społecznym** – jako zespolenie ludzi, czyli pracowników przedsiębiorstwa,

- **technicznym** – jako zespolenie procesu produkcji i wyrobów przedsiębiorstwa,
- **procesów** – jako zespolenie działań prowadzonych przez przedsiębiorstwo,
- **zbiorów** – jako zespolenie ogniw organizacyjnych przedsiębiorstwa,
- **relacji** – jako zespolenie więzi organizacyjnych pomiędzy ogniwami przedsiębiorstwa,
- **zdarzeń** – jako zespolenie celów, zadań, czynności i funkcji przedsiębiorstwa.

Zespalanie składników organizacji w całość, czyli tworzenie jej struktury jest procesem rozmyślnym, opartym o ustalone zasady i wzorce, ponieważ ułatwia to wyznaczenie podstawowych funkcji:

1. **Struktura przedsiębiorstwa jest narzędziem kierowania** – co oznacza, że poprzez strukturę odbywa się proces kierowania właściwym zachowaniem się składników przedsiębiorstwa (podwładnych) zgodnie z wolą kierujących.

2. **Struktura scala składniki przedsiębiorstwa w integralną całość** – co oznacza, że poprzez ową integrację uzyskuje się cele organizacji, będące równocześnie środkiem do osiągniecia celów pracowniczych. Innymi słowy, integracja prowadzi do swoistej internalizacji celów pracowniczych z celami przedsiębiorstwa.

3. **Struktura zapewnia przedsiębiorstwu względną równowagę** – zapobiegając przez to destrukcji organizacji. To bowiem jest naturalną skłonnością każdej całości organizacyjnej, która jest pozostawiona sama sobie. Czynniki owej destrukcji mogą tkwić w samej organizacji, a struktura eliminuje je poprzez przybranie takiej wewnętrznej konstrukcji, która zapewni włączenie do organizacji składników niezbędnych i eliminowanie zbędnych. Ważne jest tu zastąpienie zużytych składników nowymi, czy też utrzymanie składników w pełnej sprawności.

4. **Struktura przedsiębiorstw zapewnia przestrzenną i czasową synchronizację realizowanych w nim procesów**, co oznacza uporządkowanie wysiłku zbiorowego, tj. ukierunkowanie wspólnie wydatkowanej energii lub połączenie w całość podzielonych uprzednio procesów i działań.

5. **Struktura zmniejsza niepewność probabilistycznego charakteru organizacji.**

6. **Struktura wiąże przedsiębiorstwo z jego otoczeniem** – dzięki czemu następuje szeroko rozumiana wymiana ze środowiskiem (otoczeniem) organizacji.

7. **Struktura przedsiębiorstwa odgrywa rolę adaptacyjną** – czyli może ona przybierać charakter adaptacji tzw. biernej i czynnej. Z adaptacją bierną mamy do czynienia wówczas, gdy w strukturze zawarto elementy powodujące przystosowanie organizacji do otoczenia. Natomiast adaptacja czynna ma miejsce wtedy, gdy w strukturze zawarto elementy pozwalające kontrolować otoczenie i przystosowywać je do potrzeb organizacji.

Jednakże podstawową funkcją struktury jest funkcja regulacyjna, polegająca na strukturalizacji jej elementów, czyli określeniu miejsca każdego pracownika, jego zadań, obowiązków i uprawnień oraz na strukturalizacji działań organizacyjnych, tj. sposobów postępowania indywidualnego i zbiorowego. Dzięki temu formułuje się wewnętrzny ład i porządek działania przedsiębiorstwa poprzez:

- regulowanie stosunków międzyludzkich, przejawiających się szczególnie w dziedzinie zależności hierarchicznych i funkcjonalnych,

- regulowanie relacji między składnikami wyposażenia technicznego, czyli środkami pracy, obejmując m.in. lokalizację pomieszczeń, harmonogramy funkcjonowania urządzeń technicznych, rozstawienie maszyn i urządzeń, zagospodarowanie przestrzeni pracy itp.,

- regulowanie stosunków między obsadą kadrową – członkami załogi przedsiębiorstw – a składnikami ogólnie pojmowanej aparatury

technicznej, polegające na stosowaniu odpowiednich metod pracy, procedur określających treść i zakres prac wynikających z dokumentacji wytwórczej, rozliczeniowej itp.

Rodzaje struktur

Struktury klasyczne

Do struktur klasycznych zaliczamy struktury liniowe, struktury sztabowo-liniowe i struktury funkcjonalne.

Struktura typu liniowego jest stosunkowo najmniej rozwinięta, co wynika z zasady jedności kierownictwa H. Fayola, oznaczającej, że każdy pracownik ma tylko jednego, bezpośredniego przełożonego, od którego otrzymuje polecenia i przed którym odpowiada. Zachowanie tej zasady sprawia, że struktura liniowa jest układem bardzo przejrzystym.

Komórki tworzone są w zależności od realizowanych zadań i są powiązane ze stanowiskami nadrzędnymi jedną linią oznaczającą drogę służbową do przesyłania poleceń, kanałem wiedzy i delegacji kompetencji oraz drogę podejmowania decyzji. Kierownictwo uczestniczy na bieżąco w procesie zarządzania, czyli podejmuje decyzje i kontroluje ich realizację, redukuje procesy decyzyjne lub informacyjne. Jednakże brakuje tu specjalizacji funkcji

na szczeblu zarządczym – kierownik zajmuje się nieomal wszystkimi funkcjami realizowanymi w podległej mu komórce.

Zastosowanie modelu struktury liniowej ma szereg zalet, do których należą:

- jasno określona władza i odpowiedzialność,
- łatwość utrzymania dyscypliny,
- szybkość podejmowania decyzji.

Mimo niewątpliwych zalet model ten ma także wady, to znaczy:

- możliwość sparaliżowania działalności komórki organizacyjnej w razie nieobecności jej kierownika,
- wzrost formalizacji stosunków organizacyjnych,
- zmniejszenie zdolności przystosowawczej do zachodzących zmian w otoczeniu zewnętrznym,
- wydłużenie kanałów przepływu informacji.

Stosowanie modelu struktury liniowej w praktyce ograniczone jest do zarządzania małymi jednostkami, działającymi we względnie stabilnym otoczeniu, które nie wymaga dużej zdolności przystosowawczej do zachodzących zmian. Współcześnie model tej struktury występuje w organizacjach, w których zarządzanie wykorzystuje wiedzę interdyscyplinarną oraz usługi doradców i specjalistów. Zastosowanie tego rodzaju struktury jest mniej wymagane w większych i bardziej złożonych organizacjach, gdzie występuje pełna realizacja jedności kierownictwa.

W strukturach **typu sztabowo-liniowego** dąży się do wykorzystania jedności rozkazodawstwa oraz specjalistycznego wsparcia dla zarządzania. Tworzy się stanowiska i komórki sztabowe do wspomagania kierowników liniowych, których rola polega m.in. na zbieraniu informacji, opiniowaniu, doradzaniu, prognozowaniu, a nawet faktycznym podejmowaniu decyzji akceptowanych przez kierownika liniowego.

Komórki te mogą być ulokowane przy najwyższym lub przy niższym kierownictwie bądź uniwersalnie jako komórka spełniająca usługi doradcze dla wszystkich szczebli. Jednakże w miarę rozwoju organizacji kierownicy liniowi rozszerzają uprawnienia specjalistów, od podejmowania decyzji drugorzędnych do podstawowych, co często prowadzi to do przekształcenia tejże struktury w strukturę funkcjonalną.

Zalety struktur sztabowo-liniowych polegają na:

- zachowaniu zasady jednolitego kierowania i odpowiedzialności,
- możliwości specjalizacji komórek organizacyjnych,
- szybkości i trafności podejmowanych decyzji w oparciu o wiedzę doradców oraz łatwości w koordynowaniu działań poszczególnych ogniw.

Jednakże praktyka wykazała podstawową wadę struktur tego typu – jest nią zbyt częste występowanie konfliktów między kierownikami liniowymi a kierownikami komórek sztabowych, a także skłonność kierowników

funkcjonalnych do przekraczania swoich kompetencji. Kierownicy komórek sztabowych ingerują wtedy w obszary działalności kierowników liniowych, co często skłania kierowników liniowych do lekceważenia informacji i ekspertyz przygotowanych przez komórki sztabowe.

Struktura sztabowo-liniowa ma zastosowanie w przedsiębiorstwach, gdzie wytwarza się ograniczoną liczbę podobnych produktów. Jedynie w tym przypadku możliwa jest sprawna koordynacja działań wyspecjalizowanych pionów organizacyjnych z wykorzystaniem wiedzy specjalistów. W polskiej gospodarce liniowo-sztabowy typ struktury jest nadal dominujący, ponieważ jest najbardziej racjonalny. Sprawdza się w warunkach jednolitości programu produkcji i stabilności otoczenia, szczególnie w organizacjach gospodarczych, jak i administracyjnych.

W strukturze **typu funkcjonalnego** zasada jedności kierownictwa została zastąpiona zasadą jednolitości kierowania, która wychodzi z założenia, że jeden człowiek nie może znać się na wszystkim. Dlatego też w tego typu strukturze kierownictwu i kierownikom niższych szczebli podlegają jednostki wykonawcze oraz funkcjonalne.

Pracownicy, obok przełożonych służbowych decydujących o tym co ma być wykonane, mają odrębnych przełożonych funkcjonalnych doradzających im bezpośrednio, jak mają realizować poszczególne funkcje. Z tego względu często dochodzi tu do sporów kompetencyjnych i bałaganu organizacyjnego. W strukturze funkcjonalnej dominują zatem więzi funkcjonalne nad

więziami hierarchicznymi, przy czym jedne powiązania nie pokrywają się z drugimi.

Zaletami tego typu struktury są niewątpliwie:

- daleko posunięty podział władzy,
- fachowość podejmowanych decyzji (poprzez wykorzystanie specjalistów),
- zmniejszenie liczby szczebli kierowniczych i przez to zwiększenie elastyczności przedsiębiorstw,
- skrócenie kanałów informacyjnych.

Do wad struktury funkcjonalnej można zaliczyć:

- trudności z rozgraniczeniem uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności,
- trudności w koordynacji i kontroli,
- konflikty kompetencyjne między kierownikami oraz manipulowanie poleceniami przez podwładnych.

Współcześnie, w praktyce struktura funkcjonalna stosowana jest w mniejszych przedsiębiorstwach, gdzie jeden dyrektor naczelny może nadzorować i koordynować całą organizacją. W miarę wzrostu organizacji kierownictwu coraz trudniej przychodzi kierowanie wszystkimi obszarami funkcjonalnymi.

Struktura tego typu nie jest zatem korzystna dla firm o dużym asortymencie wyrobów, które funkcjonują w zmieniającym się otoczeniu i wśród tak samo zmieniających się wymagań odbiorców. Jest to szczególnie trudne dla organizacji realizujących swoją działalność w skali międzynarodowej lub na kilku rynkach naraz. Z tego względu struktury te (podobnie jak liniowe) traktowane są jako modele, do których rzeczywiste rozwiązania mogą się zbliżać w pewnym tylko stopniu.

Struktury stabilne

W niektórych opracowaniach teoretycznych wyodrębniona jest grupa **struktur stabilnych** zwanych **mechanistycznymi,** które nie ulegają wewnętrznym zmianom ze względu na zmiany zachodzące w otoczeniu. Struktury te nawiązują do koncepcji biurokracji M. Webera i nazywane są biurokratyczno-centralistycznymi. Decyzje podejmowane są na najwyższym szczeblu według zasad biurokratycznych, o które oparte jest zarządzanie organizacjami zatrudniającymi duże zespoły pracownicze. Dla tych układów istotne znaczenie mają stosunki zachodzące między komórkami organizacyjnymi. Więzi służbowe i funkcjonalne schodzą na dalszy plan.

Do struktur o stałych zasadach podziału pracy zaliczamy struktury przedmiotowe, technologiczne i mieszane.

W **strukturze przedmiotowej** łączy się stanowiska wytwarzające te same produkty lub świadczące te same usługi. W niej powstają ogniwa

organizacyjne, które obejmują wszystkie fazy procesu wytwórczego danego produktu. Struktury przedmiotowe stosowane są wówczas, gdy ma miejsce produkcja jednego asortymentu wyrobów. Poszczególne wydziały produkcyjne wytwarzają określone podzespoły, które są montowane na końcu procesu wytwórczego, zazwyczaj na stanowiskach montażowych.

Natomiast w **strukturach technologicznych** łączy się stanowiska pracy, na których występują te same bądź podobne procesy pracy. W wyniku bardzo ścisłej współpracy wydziałów produkcyjnych, które realizują poszczególne fazy procesów technologicznych, powstają produkty końcowe. Taki rodzaj podziału pracy występuje najczęściej w zakładach przemysłu elektromaszynowego, gdzie programy produkcyjne obejmują bogaty asortyment wyrobów, które różnią się konstrukcją oraz przeznaczeniem.

W **strukturach mieszanych (technologiczno-przedmiotowych),** występują komórki wyspecjalizowane technologicznie oraz komórki ukształtowane według specjalizacji przedmiotowej.

Ten drugi rodzaj komórek nie wykonuje od początku do końca całego produktu końcowego, gdyż niektóre operacje mogą być w odpowiedni sposób skoncentrowane w wielu komórkach technologicznych. Zależy to w dużej mierze od rodzaju wyposażenia technicznego przedsiębiorstw.

Struktury elastyczne

Nowoczesne **struktury elastyczne** odznaczają się dużą zmiennością wewnętrzna i szybką reakcją na zmiany zachodzące w otoczeniu. Struktury te charakteryzują się zmiennymi zasadami pracy. Do tej grupy można zaliczyć struktury macierzowe, hybrydowe, zespołowe, zadaniowe i organiczne.

Struktura macierzowa to typ układu, który swoją budową i kształtem odpowiada matematycznemu pojęciu macierzy, oznaczającemu tablicę liczb rzeczywistych, charakteryzującą sprzężenie wierszy i kolumn. Kolumny to odpowiednik stałych funkcji, wiersze zaś to zmieniające się okresowo zadania, produkty czy przedsięwzięcia.

Pracownicy są jednocześnie członkami wydziału funkcjonalnego i zespołu projektu oraz podlegają zarówno kierownikom najwyższego szczebla, jak i kierownikom projektu. Skuteczność struktur zależy od harmonijnej współpracy pracowników na wszystkich szczeblach organizacyjnych, natomiast ich złożoność wymaga otwartych i bezpośrednich linii komunikacyjnych przechodzących zarówno przez komórki funkcjonalne, jak i zespoły doraźne.

Zaletą struktury macierzowej jest to, że:

- zapewnia elastyczność organizacji i innowacyjność,
- rozwija umiejętności pracowników,

- znacznie skraca drogę przepływu informacji i całego procesu decyzyjnego,
- pozwala na przesuwanie ekspertów do głównych obszarów zgodnie z potrzebami.

Wady tego typu struktury polegają na tym, że:

- podwójne podporządkowanie może wywołać spory kompetencyjne,
- jest kosztowna we wdrażaniu,
- wymaga dłuższej potrzeby komunikacji.

Struktury macierzowe odpowiadają zapotrzebowaniu na podejmowanie takich przedsięwzięć, w których istotne jest zaangażowanie pracowników. Są one ściśle związane z rozwojem technologii, odpowiedziami na potrzeby rynku, wymogami konkurencji itp. Mogą zatem być wykorzystywane w centrach naukowo-badawczych, instytutach czy biurach projektowych. Pomimo wad, ten rodzaj struktur przyczynia się do osiągniecia wyższej efektywności organizacji niż w przypadku stosowania struktur hierarchicznych.

Prawdopodobnie, struktury macierzowe będą w przyszłości coraz powszechniejsze, gdyż przy właściwej organizacji i funkcjonowaniu są one znakomitym mechanizmem podejmowania i realizowania złożonych projektów.

Struktura hybrydowa jest strukturą macierzową, ale poszerzoną o komórki sztabowe. Komórki te odciążają kierowników zespołów od bieżących czynności kierowniczych, dzięki czemu mogą oni skoncentrować uwagę na działaniach koordynacyjnych.

W **strukturach zespołowych i zadaniowych** tworzą się zespoły zadaniowe (projektowe lub problemowe), które realizują konkretne przedsięwzięcie w określonym czasie. W skład tych zespołów wchodzą pracownicy zatrudnieni na stałe w innych komórkach organizacyjnych. Powołane zespoły mogą działać na różnych zasadach w zależności od tego, jakie funkcje i zadania muszą spełniać.

Członkowie tych zespołów, dla których przedsięwzięcie stanowi dodatkową pracę, albo nadal podlegają swoim dotychczasowym przełożonym, albo są oni całkowicie wyłączeni ze swoich komórek macierzystych i oddelegowani do prac w zespole na czas wykonania zadania.

To właśnie te struktury uelastyczniają funkcjonowanie organizacji bez burzenia dotychczasowych stosunków hierarchicznych oraz umożliwiają koncentrację zespołów na zadaniu, które realizowane jest z wykorzystaniem wiedzy i umiejętności specjalistów.

Struktury organiczne (zbudowane na zasadzie podziału pracy) są „odpowiedzią” na zmieniające się otoczenie rynkowe, techniczne i społeczne.

W oparciu o nie można stworzyć organizację, w której będzie wykorzystywana kreatywność i innowacyjność jej członków oraz ich zdolności przewidywania i możliwości reagowania na zmiany otoczenia.

W tego typu strukturach w zasadzie nie występują stałe komórki, powoływane są jedynie zespoły na czas realizacji określonych zadań. Struktury te w praktyce występują w instytutach naukowo-badawczych lub firmach bazujących na świadczeniu usług eksperckich.

Podsumowanie

- **Zapoznaj się z treścią lekcji.** Gdy opanujesz już cały materiał zawarty w dziale, **przystąp do testu cząstkowego**.

Literatura uzupełniająca:

1. Włodarski A., Grzesiuk E., *Wpływ struktur organizacyjnych na sprawne zarządzanie przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego", nr 16, s 111-134, Ostrołęka, 2002.

Zarządzanie jakością i innowacjami cz. I



Spis treści

Wprowadzenie

Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM)

Poszczególne struktury systemu jakości

Wprowadzenie

Uniwersalizm zarządzania jakością stwarza możliwości elastycznego stosowania aparatu pojęciowego dostosowanego do współczesnych środowisk organizacji. Interdyscyplinarność współczesnego podejścia do zarządzania jakością sprawia, że zakres problematyki ulega nie tylko rozszerzeniu, ale również pogłębieniu. Przykładem jest zarządzanie wartością, które odpowiada na potrzeby parametryzacji efektywności systemu i procesów w zarządzaniu jakością.

Różnorodność czynników wpływających na parametr wartości sprawia, że ich konfiguracje mogą w różny sposób kształtować zarówno potencjał, jak i wyniki działalności przedsiębiorstwa. Wartość tworzona przez procesy systemu, różnorodna w swojej charakterystyce, może stać się jednym z parametrów oceny zarządzania jakością.

Wartość może być zarówno kreowana, jak i niszczona z perspektywy zasad zarządzania jakością (podejście systemowe i procesowe). Dlatego ważna jest tak samo identyfikacja źródeł wartości w procesach, jak również mechanizmów na nią oddziałujących.

Zakres i mechanizmy koncepcji zarządzania wartością wydają się mieć wymiar aplikacyjny dla systemu zarządzania jakością w standardzie ISO.

Koncepcje zarządzania wartością i jakością łączą bowiem następujące charakterystyki:

- zwiększanie uzyskiwanych efektów w perspektywie długookresowej,
- elastyczność w działaniu jako imperatyw zmian,
- znaczenie zarządzania strategicznego.

Przeprowadzenie analizy podstawowych zasad zarządzania wartością, jakością kompleksową i normatywną, może udzielić odpowiedzi na pytanie o koncepcyjną zgodność omawianych podejść do zarządzania, bowiem stanowią one wzorzec dla tworzenia wartości oraz struktury procesowej systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie.

Biorąc pod uwagę to, co dotychczas powiedziano, można dojść do wniosku, że struktura zasad nie jest jednorodna, ale istnieją ścisłe związki pomiędzy omawianymi koncepcjami. Kwestię natomiast stanowi interpretacja znaczeniowa omawianych zasad.

W zarządzaniu jakością nie zostały określone takie relacje, jednak można przypuszczać, że fakty w kontekście podejścia procesowego pozostają ze sobą w różnych relacjach. Jest to jedynie wywód dedukcyjny, niemniej jednak wskazuje na możliwość interpretacji. Inny zatem będzie sposób rozumowania, gdy fakty sprowadzi się do wynikowych danych ilościowych lub prostych wskaźników, które nie zostały wypracowane poprzez realizację

ustalonego planu działania (działania *ad hoc*) i budżetowania (finansowanie bieżące).

Skupienie się na procesach, które mają miejsce w koncepcji kompleksowego zarządzania jakością, jak i zarządzania wartością, dotyczy wszystkich mankamentów prowadzenia organizacji, podczas gdy w rozwiązaniu normatywnym, które odbywa się poprzez wyraźne wskazanie wymagań odnoszących się do wybranych procesów (na przykład współpracy z dostawcami), podkreślana jest ograniczona sfera oddziaływania systemu. Stąd też podejście procesowe, przy braku jednoznacznego wskazania beneficjentów procesów, może być interpretowane w ograniczonym zakresie kontekstu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie.

Jednoznaczne wskazanie na rolę systemu komunikowania się i motywowania w organizacji w zarządzaniu wartością może prowadzić do stwierdzenia, że stanowią one kolejny warunek maksymalizacji wartości, bowiem implementacja programów motywacyjnych, w ramach których wysokość wynagrodzenia jest uzależniona od spełnienia warunków leżących poza systemem zarządzania wartością, prowadzi do niszczenia wartości.

Pogląd ten jest zbieżny z filozofią Kompleksowego Zarządzania Jakością, ponieważ motywacja jakościowa jest jednym z elementów strukturalnych procesu doskonalenia organizacji. Można przyjąć, w sensie teoretycznym, że omawiane koncepcje są komplementarne, ponieważ stanowią jednolitą podstawę do tworzenia nowoczesnego systemu zarządzania jakością.

Idąc dalej, efektywność procesu zarządzania może być określana przez strukturę mierników krótkoterminowych oraz długoterminowych. Dlatego też konieczne jest określenie mierników i wskaźników efektywności, docelowego poziomu wyników oraz powiązanie wynagrodzeń z osiągniętymi wynikami.

Obecnie stosowane podejście do jakości znaczy przyjęcie przez przedsiębiorstwo nowej filozofii działania, która zmierza do pełnej formy koncentracji na nabywcy oraz jego wymogach, a także podnoszeniu standardu jakości, co wiąże się z nieskończonym procesem usprawnień procesów, produktów i usług.

Ewolucja podejścia do jakości

Lata	Pojęcie jakości	System zarządzania jakością	Parametr systemu zarządzania jakością	Instrument zarządzania jakością	Perspektywa jakości
1945-48	Zgodność z normami technicznymi i standardami	Inspekcja jakości	Produkt końcowy	Standaryzacja	Zorientowanie na producenta - wewnętrzna
1949-51	Zgodność z normami technicznymi i standardami	Kontrola statystyczna jakości	Produkt końcowy	Metody statystyczne	Zorientowanie na producenta - wewnętrzna
1952-65	Użyteczność	Zorientowanie na system zapewniania jakości	Proces produkcyjny	Analiza procesowa	Zorientowanie na klienta - zewnętrzna

1966-80	Zgodność z wymaganiami klienta	Kontrole jakości obejmujące całe przedsiębiorstwo	Potrzeby konsumenta	Poszukiwanie elementów zasadniczych jakości	Zorientowanie zarówno na klienta, jak i producenta
Po 1980	Osiąganie oczekiwań klienta w maksymalnym stopniu	Całościowe zarządzanie jakością (TQM)	Oczekiwania konsumenta	Ciągłe ulepszanie	Zorientowana na usługodawcę-producenta, klienta, a także na konkurencję

Współcześnie jakość definiowana jest najczęściej jako:

- przewidywany stopień niezawodności oraz jednorodności przy zachowaniu możliwie niskich kosztów i dopasowania do rynku,
- stopień, poprzez który określa się zaspokojenie potrzeb określonego nabywcy przez wyrób,
- zgodność z wymaganiami,
- zaspokojenie obecnych i przyszłych potrzeb klientów,
- ogół charakterystyk usługi bądź produktu, dzięki którym spełnione zostają oczekiwania klienta.

W zarządzaniu jakością wszelkie obszary funkcjonowania podporządkowywane są zaspokajaniu potrzeby klienta. Za Grudowskim: „zarządzanie jakością polega na ustanawianiu i stałej aktualizacji polityki jakości i celów jakościowych, planowaniu osiągania tych celów, bieżącym nadzorowaniu procesów mających wpływ na jakość oraz stałym doskonaleniu jakości w firmie".

Zmiany w podejściu do zagadnienia zarządzania jakością spowodowane są następującymi zjawiskami:

- wzrostem wymagań klientów w zakresie trwałości, dostępności, niezawodności i innych,
- zaostrzanych wymagań dotyczących bezpieczeństwa oraz odpowiedzialności, która spoczywa na producentach usług i wyrobów,
- krótszych okresów, w trakcie których wdrażane są nowe rozwiązania,
- rosnących wymagań odnośnie do ochrony środowiska oraz gospodarowania odpadami.

System zarządzania powinien zawierać w sobie:

- program jakości, który oparty jest na polityce jakości, a także celach jakościowych,
- odpowiednią strukturę systemu do zarządzania jakością, która ma ułatwiać nadzorowanie oraz kierowanie, a także uwzględniać podział odpowiedzialności oraz uprawnień między pracownikami,
- opracowaną dokumentację systemu jakości oraz określone procesy, które sporządza się na potrzeby zagwarantowania, że osiągnie się wymaganą jakości przy jednoczesnym zapewnieniu jej skuteczności oraz efektywności działania,
- zasoby finansowe, ludzkie, materialne, informacyjne i inne, które są niezbędne do osiągania celów organizacji w kontekście jakości zarządzania nią.



Systemowe ujęcie zarządzania jakością

System ma wiele znaczeń, według jednej z definicji jest zestawem elementów, a pomiędzy nimi zachodzą relacje, każdy element jest więc połączony z innymi elementami w sposób pośredni lub bezpośredni. **System charakteryzują między innymi takie elementy:**

- wymiana ekwiwalentna,
- wymiana z otoczeniem,
- zdolność do osiągania celów,
- zdolność do zachowania dynamicznej równowagi,
- zdolność do rozwoju,
- wzrost roli procesów pomocniczych przy obsłudze podstawowych procesów.

Za T. Borysem systemem zarządzania jest zestaw rozwiązań, które zostały wdrożone w danej organizacji i skutecznie pomagają w jej zarządzaniu. Według tego autora w każdej organizacji zachodzi zarządzanie jakością, jednak nie każda wykonuje je w sposób systemowy.

Według definicji system zarządzania jakością jest częścią systemu zarządzania bądź jest on zbiorem zaplanowanych działań, które zmierzają do zaspokajania wymagań narzucanych przez klienta.



Wybrane definicje systemu zarządzania jakością:

- **Za normą PN-EN ISO 9000:2006** – „System zarządzania jakością to system zarządzania do kierowania organizacją i jej nadzorowania w odniesieniu do jakości".

- **Za K. Lisiecką** – „System zarządzania jakością to całokształt zaplanowanych, systematycznie realizowanych działań oraz warunków stworzonych w całym procesie kształtowania jakości produktów, które dają wysoki stopień prawdopodobieństwa, że wytworzony przez organizację produkt (wyrób, usługa) będzie spełniał uzgodnione z klientem wymagania".

- **Za T. Wawakiem** - „System zarządzania jakością to niższa warstwa systemu zarządzania organizacją. Do jego podstawowych zadań należy rozpoznanie przyczyn niezgodności w procesach (w tym niezgodności jakościowych) oraz zapobieganie zakłóceniom i błędom w przebiegu poszczególnych dziedzin działalności".

Międzynarodowe praktyki potwierdzają, że w celu podwyższenia poziomu jakości usług konieczna jest adaptacja rozwiązań w zakresie zarządzania jakością w dzisiejszych organizacjach.

System zarządzania jakością zakłada wprowadzenie wewnętrznych standardów zarządzania opartych o standardach jakości, wyższej efektywności wykorzystania zasobów oraz koncentrację kierownictwa

wyższego szczebla na celach długoterminowych, w których uwzględnione zostaną potrzeby wszelkich interesariuszy.

Przykłady działań, które możliwe są do zastosowania w systemie zarządzania jakością i realizacji funkcji zarządzania, to:

- **planowanie**:
  - określanie celów oraz zadań w kontekście jakości,
  - opracowanie polityki jakości,
  - planowanie potrzebnych zasobów, kompetencji itd.,
  - opracowanie programu poprawy jakości,
- **organizowanie**:
  - wdrożenie systemu wewnętrznej i zewnętrznej komunikacji,
  - prowadzenie ksiąg jakości, procedur oraz instrukcji operacyjnych,
  - wdrażanie struktur organizacyjnych oraz przypisywanie uprawnień,
- **motywowanie**:
  - doskonalenie kompetencji pracowników,
  - motywowanie do osiągania celów związanych z jakością,
  - identyfikacja pracowników z celami jakościowymi,
  - przełożeni jako przywódcy służący za przykład,
- **kontrolowanie**:
  - okresowe przeglądanie systemu,
  - wdrażanie systemu wewnętrznych audytów,
  - wdrażanie systemu kontroli oraz monitoringu.

Istota i cele systemów znormalizowanych

W praktyce pojęcia systemu zarządzania jakością kojarzone są z systemami sformalizowanymi. Za sformalizowane uznawane są takie modele, które zostały opisane w normach lub innych dokumentach akceptowanych prawnie. Rozwój cywilizacyjny spowodował przyrost norm, które są stosowane, a które są przyczyną ekonomizacji wszelkich działalności gospodarczych, a także redukują heterogeniczność.

Stosowanie tych norm pozwala na:

- gwarantowanie bezpieczeństwa poprzez stosowanie sprawdzonych norm, a dotyczy to: kadr, środowiska, upraw, infrastruktury czy hodowli,
- stałe ulepszanie organizacji i technicznych procesów wytwórczych,
- bezpośredni i szybki transfer wiedzy do organizacji i osób o niższym niż zakładany poziomie kompetencji.

Systemy zarządzania cieszą się coraz większą popularnością i są wdrażane również w sektorach niekomercyjnych, co wpływa na podniesienie jakości usług przez nie świadczonych.

Przedsiębiorstwa, które wprowadzają systemy zarządzania jakością, najczęściej kierują się jedną z dwóch przesłanek. Wewnętrzną, która sprawia, że zaangażowanie pracowników rośnie, a dalej poprawia jakość organizacji pracy oraz obniża koszty funkcjonowania organizacji.

Zewnętrzną, która ma na celu wzrost poziomu prestiżu firmy, spełnienie wymagań kontrahentów lub przynoszenia efektów promocyjny.

Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM)

TQM (z angielskiego *Total Quality Management*) jest, jak twierdzi Wasilewski, „wizją, którą firma może osiągnąć tylko na ścieżce długookresowego planowania, przez sporządzanie i wdrażanie rocznych planów jakości, które systematycznie doprowadzą ją do realizacji, tj. do stanu, w którym następująca definicja TQM staje się realna: kultura korporacyjna charakteryzuje się powiększeniem zadowolenia klientów wskutek stałych udoskonaleń, w których czynnie uczestniczy każdy pracownik firmy".

TQM może być więc traktowane jako filozofia zarządzania, która jest podejmowaniem działania o charakterze jakościowym. Wszystkie elementy lub składowe danego przedsiębiorstwa wpływają naturalnie na proces tworzenia usługi oraz na jakość tejże usługi. Zatem wszyscy pracownicy powinni ze sobą współpracować.

Współpracujący ze sobą pracownicy, w ramach tworzonych zespołów, powinni być zawsze włączani w procesy decyzyjne. Każdy powinien być odpowiedzialny za własną pracę, podczas gdy jako zespół pracownicy dążą

do ciągłej poprawy jakości, zwłaszcza w odniesieniu do klienta oraz do wzrostu zaufania i wiarygodności względem placówki.

Główną ideą kompleksowego zarządzania jakością jest zaangażowanie poszczególnych pracowników oraz dbanie o miejsce pracy w firmie. Powinni oni dążyć do ciągłego podnoszenia kwalifikacji, dzięki czemu osiągalne staje się zdobywanie coraz lepszych wyników i podnoszenie jakości pracy na wyższy poziom.

Poza tym w literaturze przedmiotu spotyka się różne głosy mówiące o tworzeniu i realizowaniu systemu jakości, a przede wszystkim, o zarządzaniu jakością produktów. Pod tym względem słychać różnice, nie tylko w interpretacjach między poszczególnymi krajami (np. Japonią, USA, Niemcami), ale również w wypowiedziach uznanych autorytetów z zakresu badania jakości (takimi jak: E.W. Deming, Ph.B. Crosby, A.V. Feigenbaum, J.M. Juran, K. Ishikawa).

Wyróżnione koncepcje i definicje nazywa się modelem zarządzania jakością produktów. Takie modele, odtwarzając systemy jakości według ustalonego wzorca, siłą rzeczy, same poddawane są rozmaitym badaniom. Wśród najlepiej rozpoznawalnych i powszechnie stosowanych w praktyce modeli zarządzania jakością wymienia się:

- model Edwarda W. Deminga,
- model Philipa B. Crosby'ego,
- model Armanda V. Feigenbauma,

- model Josepha M. Jurana,
- model japoński.

Model statystyczny regulacji jakości Deminga

Edward W. Deming, współtwórca japońskiego sukcesu w dziedzinie jakości, wykazał, że proces tworzenia jakości produktów (usług) zależy od zaangażowania każdego pracownika – zarówno wykonawców, jak i kierowników. Muszą oni porozumiewać się wspólnym językiem, jakim jest język statystyki.

Fundamentem modelu Deminga (efektywnego i produktywnego zarządzania jakością) jest opracowana przez niego lista zasad postępowania dla centralnego kierownictwa przedsiębiorstwa. Postępowanie według tych zasad może zapewnić sukces strategiczny pod warunkiem, że będą one przestrzegane jako ustalona, niezmienna, „norma" działania. Działanie to obejmuje:

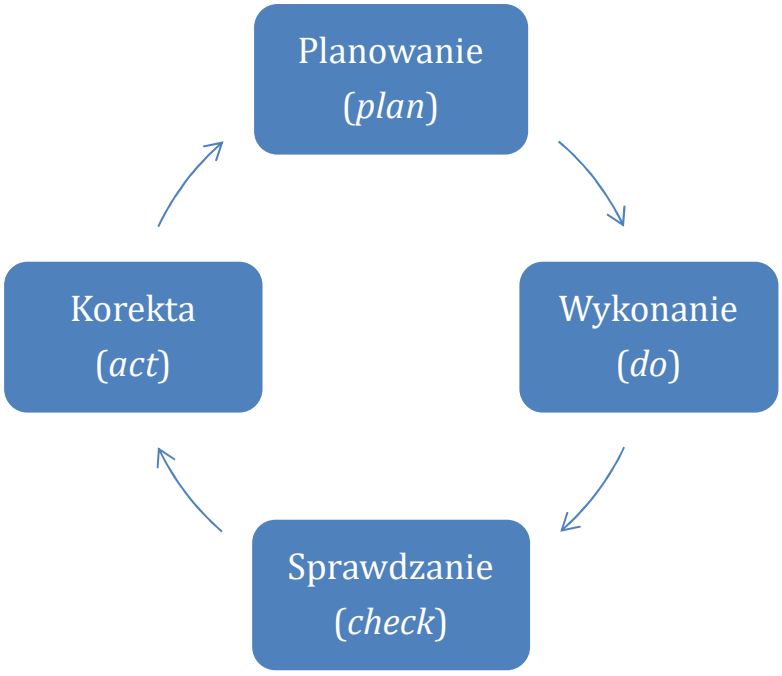
1. **Stałe orientowanie się przedsiębiorstwa na jakości produktów** (usług), opierającej się o plany zbudowania przedsiębiorstwa konkurencyjnego na rynku. Sprecyzowanie dla naczelnego kierownictwa zakresu, który obejmowałby odpowiedzialność za jakość produkcji.
2. **Adaptacja nowego sposobu myślenia**. Żyjąc w nowym okresie ekonomicznym, nie do pomyślenia jest dalsze życie w warunkach powszechnie akceptowanych opóźnień, pomyłek, materiałów pełnych defektów i brakoróbstwa.

3. **Koniec z poleganiem na wszechobecnej kontroli** i wprowadzenie ewidencji statystycznych danych jako rzetelnego źródła informacji o jakości.
4. **Deeskalację problemów**. Zadaniem kierownictwa jest nieprzerwana praca nad ulepszaniem systemu generowania produktów o konkretnej jakości (projektowanie, selekcja materiałów, zaopatrzenie techniczne, utrzymanie ruchu, optymalizowanie maszyn, szkolenie obsady, patronowanie chętnym do rozwoju i ponowne szkolenie).
5. **Wdrożenie innowacyjnych metod szkolenia zawodowego.**
6. **Wprowadzanie nowoczesnych metod kontroli nad produkcją**. Odpowiedzialność przełożonych musi być przeniesiona z kontroli nad ilością do kontroli nad jakością.
7. **Eliminowanie strachu w przedsiębiorstwie**, w taki sposób, aby każdy mógł produktywnie dla niego pracować.
8. **Przełamywanie barier pomiędzy działami przedsiębiorstwa.** Pracownicy badawczy, projektanci, pracownicy zbytu i produkcji, powinni pracować jak jeden zespół, przewidując problemy, jakie mogą wyniknąć w produkcji wskutek zmian wymagań lub dostaw.
9. **Usuwanie ilościowych zadań**, rozmaitych plakatów i sloganów, czyli wymaganie od ludzi nowego poziomu wydajności bez dostarczania metody.
10. **Usuwanie normatywów pracy**, liczbowych norm wydajności i norm braków.
11. **Eliminacja barier ograniczających prawo** robotników „dniówkowych” do dumy ze swych kwalifikacji.
12. **Wprowadzanie skutecznego programu edukacji i reedukacji.**

13. **Stworzenie struktury naczelnego kierownictwa,** które każdego dnia będzie stosować 13 powyższych zasad.

Istotną charakterystyką koncepcji Deminga jest dynamiczny stosunek do jakości. Przedsiębiorstwo powinno zmierzać tylko do jednego celu – ciągłego i systematycznego podnoszenia poziomu jakości swoich produktów.

Zaproponowana przez Deminga metoda dynamicznego podejścia do jakości znana jest w literaturze przedmiotu pod nazwą „koła Deminga" lub modelu PDCA (od angielskich słów: *plan, do, check, act*). Ideę modelu Deminga graficznie przedstawiono poniżej.



Model kulturowych wartości pracy Crosby'ego

Koncepcję tworzenia jakości produktu na podstawie okoliczności kulturowych przedsiębiorstwa wypromował Philip B. Crosby, sprawując funkcję doradcy w międzynarodowym koncernie ITT (USA). Założenia tej metody wyłożył w poniższych podstawowych zasadach, określając je nakazami dla zwierzchnictwa:

- jakość musi być formułowana jako spełnianie wymogów,
- przewodnią orientacją na jakość jest profilaktyka, a nie spóźnione kontrolowanie,
- standardem pracy i działań powinna być zasada „zero błędów", a nie twierdzenie „to nie mogło się zdarzyć",
- wytyczną oceny zjawiska jakości nie mają być wskaźniki, lecz wydatki niespełnienia wymagań jakościowych.

Omówienie powyższych zasad jest jednocześnie odpowiedzią na następujące pytania:

1. Co to znaczy modelować jakość produktu?
2. Dzięki jakiemu systemowi urzeczywistnia się jakość?
3. Jakie środki postępowania są wymagane?
4. Jakie standardy oceny jakości są wymierne?

Crosby twierdzi, że jakość produktu to realizacja potrzeb kupującego, a poprawa jakości produktu związana jest z eliminowaniem niedostosowań, usuwaniem awarii i spełnianiem życzeń klientów. Aby na stałe zmienić działania szkodliwe dla jakości produktu na działania projakościowe, należy

zmienić usankcjonowane i nieefektywne wzorce oraz standardy postępowania.

Powinno się zmienić schematyczne i utarte postępowanie zwierzchnictwa, jak również kulturę pracy organizacji. Należyta kultura pracy, formułując stosowne układy między zwierzchnictwem a pracownikami, wpływa na efektywność działania zespołów pracowniczych. To właśnie one standaryzują m.in. tempo i kategorie działań, które powodują uzyskanie prawidłowego stanu jakości produktu materialnego lub usługi niematerialnej.

Crosby zwraca uwagę, że większa część ciężaru odpowiedzialności w obszarze jakości produktów spoczywa na personelu kierowniczym. Zasadnicze zadania zwierzchnictwa sprowadzają się do:

- planowanie zadań, które mają być wykonywane przez pracowników,
- opracowywanie ramowych warunków, w których mają być przeprowadzane zadania,
- pozostawania w pogotowiu i wspierania pracowników, zarówno materialnego, jak i moralnego, przy realizacji tych zadań.

Gdy zwierzchnictwa przedsiębiorstwa aktywnie włączy się do ustalania i realizacji zadań, powstaną warunki do zmiany dotychczasowego stanowiska wobec standardów jakości. W takiej sytuacji zatrudnieni w organizacji

pracownicy podejdą właściwie do swoich zadań. Zdaniem Crosby'ego kierownictwo organizacji w 100% odpowiada za jakość produktu.

Będąc świadomym pełnej odpowiedzialności za prawidłowość przebiegu procesu tworzenia jakości produktów (usług), każdy z kierowników ma obowiązek profilowania wartości kulturowych, które warunkują przebieg tego procesu, a także podjęcia nietechnicznych kroków w celu tworzenia jakości. Potrzebne jest do tego wypracowanie nietradycyjnych wartości kulturowych przedsiębiorstwa, które opierałyby się o rzetelność, kwalifikacje i etykę zatrudnionych.

Model kompleksowego sterowania jakością Feigenbauma

W połowie lat 50. w USA powstała koncepcja kompleksowego sterowania jakością (ang. *Total Quality Control).* Jej pomysłodawcą był Armand V. Feigenbaum. Koncepcja ta, kładąc wyraźny akcent na zagadnieniach metodologicznych (metodyczne), które stanowią dojrzałe oraz holistyczne podejście do problematyki jakości, uzyskała status teorii.

Feigenbauma interesowały aspekty przepływów informacji w sferze modelowania produktu. Zdaniem Feigenbauma proces kreacji odpowiedniej jakości ma swój początek w badaniach rynkowych, projektowaniu, a następnie przechodzi przez kolejne etapy procesu produkcyjnego, który kończy się wraz ze sprzedażą i analizą zachowania się użytkownika produktu. Jakość musi być zespolona z produktem, być w nim zakodowana,

na co nie ma wpływu samo kontrolowanie, ponieważ trzeba do tego stworzyć narzędzia kompleksowego sterowania jakością.

Według Feigenbauma, aby właściwie zarządzać jakością należy:

- rozgraniczać zadania opracowywania i projektowania jakości od działań operatywnych dotyczących regulowania i kontrolowania jakości w procesie bieżącej produkcji,
- tworzyć mechanizm organizacyjny, który umożliwiałby efektywne zarządzanie działaniami dotyczącymi jakości,
- skupić wysiłki profesjonalistów na zaprojektowaniu inspekcyjnych i prewencyjnych metod oraz środków działania.

W parcelacji funkcji na konkretne poziomy organizacji musi zostać zastosowana zasada centralizacji decyzji. Dotyczyłaby ona ustalania i realizowania generalnej polityki jakości przy zdecentralizowanym rozwiązywaniu spraw operatywnych.

Model zarządzania jakością produkcji Jurana

Joseph M. Juran to amerykański ekspert i współtwórca sukcesu Japonii w obszarze jakości, który przedstawił bogate kompendium wiedzy odnoszące się do metod opracowania działań powiązanych z jakością. Opracował także metody analizy problemów jakościowych, które ułatwiają detekcję przyczyn niedyspozycji produktów do reprezentowania założonej jakości.

Prezentując tak wieloznaczną definicję jakości założył, że „przydatność użytkowa" jest głównym imperatywem desygnowania jakości. Takie określenie jakości oznacza, że punktem odniesienia jakości staje się konsument. Uświadamiając sobie fakt, że inne są interesy odbiorców, a inne wytwórców, zasugerował poniższe przesłanki pożyteczności konsumpcyjnej:

- jakość projektu,
- jakość wykonania,
- dyspozycyjność
- zakres obsługi.

Możliwości poprawy jakości znajdują się we współpracy wszystkich jednostek organizacyjnych (działów, wydziałów) przedsiębiorstwa. Zarówno dla Deminga, Feigenbauma, Crosby'ego, jak i Jurana, jasne zdaje się być to, że przełożeni odpowiadają za jakość produktów.

Juran uważa, istotne działania, w których całą odpowiedzialność ma wziąć na siebie zwierzchnictwo, wymagają stosowania pryncypialnych zasad:

- **ustalenia polityki jakości**. Politykę tę ma wyrażać zasada: „jakość to priorytet numer jeden",
- **ustaleni w zakresie jakości zasad**, które mają być wykonane, np. poprzez podniesienie w ustalonym czasie jakości produktu do poziomu odpowiadającego poziomowi jakości trzech głównych konkurentów danej firmy,

- **redukcja wydatków** odpowiedzialnych za złą jakość o uzgodniony procent,
- **opracowania planów jakości**.

W procesie zarządzania jakością Juran wyróżnił następujące procesy:

- opracowanie jakości,
- kierowanie jakością,
- podwyższanie standardów jakości.

Rozwinięta i dobrze opracowana koncepcja Jurana, która jest ukierunkowana na stabilizację i uwzględnianie podstawowe zasady systemu technicznego, charakteryzuje się jednak małą ilością przestrzeni dla inicjatywy wykonawców. Ich działalność nie jest konstrukcyjnym składnikiem tworzenia jakości. Rozpatrując elementy systemu technicznego, autor nie uwzględnił znaczenia i roli elementów systemu społecznego (atmosfery, motywacji itp.) w procesie ciągłego podnoszenie standardów jakości.

Model japoński

Przed zakończeniem drugiej wojny światowej w Japonii bardzo rzadko stosowano metody statystyczne regulacji jakości. Koncepcje te zaczęły być popularyzowane w Stanach Zjednoczonych przez armię USA, a w szczególności przez Deminga. Efektem jednego z przeprowadzonych przez

niego kursów był rozwój statystycznych metod regulowania jakości *Statistical Quality Control* (SQC).

W tym okresie rozwinęły się także inne teoretyczne przyrządy używane w ramach *Quality Control* (QC), jednakże metody statystyczne wciąż przeważały w podejściu do zarządzania. Zdaniem K. Ishikawy ten czas charakteryzowały trzy typowe wady w podejściu do zagadnień związanych z problematyką jakości:

- hegemonia metod statystycznych,
- biurokratyzacja procesów standaryzacji,
- brak teorii jakości opracowywanych i wdrażanych przez kierownictwo naczelne przedsiębiorstw.

W 1954 roku do Japonii przyjechał Juran, który uzmysłowił japońskim biznesmenom, że QC powinno być uwzględniane jako naturalna część całego procesu zarządzania. Miało to duży wpływ na stworzenie głównych założeń koncepcji CWQC.

Metoda ta opiera się o zasady potwierdzające współczesne reguły i normy, które omawiają tworzenie jakości. W jej wytwarzaniu uczestniczy każdy pracownik – od naczelnego kierownictwa do pracowników najniższej rangi. Zasady te wyglądają następująco:

- jakość musi stać zawsze na pierwszym miejscu,

- kooperacja i zintegrowanie wszystkich istotnych funkcji przedsiębiorstwa (tę ideę Japończycy zapożyczyli od Feigenbauma),
- stałe i stabilne podnoszenie poziomu jakości,
- administrowanie partycypacyjne,
- branie pod uwagę systemu społecznego.

Japończycy wskazują na cztery poziomy działalności w obszarze jakości i odpowiadające im systemy jakości:

1. **Początkowy poziom jakości** – to stadium, w którym system jakości oraz jakość produktu nie są ze sobą zintegrowane. Przejście na wyższy poziom jakości powinno odbywać się poprzez zbudowanie podstaw systemu jakości, z uwzględnieniem metod statystycznych, technik kontroli, prób i badań. Należy włączyć cały personel do działalności projakościowej.

2. **Podstawowy poziom jakośc**i – to stadium, w którym system jakości oraz jakość produktu są zintegrowane. Przechodzenie firmy na ten poziom jest równoznaczne z podjęciem działań, które skupiają się na realizacji wymogów nabywców.

3. **Bierny poziom jakości** – to stadium, w którym uwzględnia się działalność skupiającą sią na spełnieniu życzeń klientów, a jakość produktu jest zgodna z tymi wymaganiami. Znalezienie się na wyższym poziomie jakości wymaga podjęcia czynnej działalności, która

zmierzałaby do poprawy jakości poprzez ustabilizowanie jej na właściwym poziomie. Pozostawanie w stałych stosunkach z klientami i dążenie do zadowolenia konsumentów jest od tej pory jedną z głównych trosk firmy.

4. **Aktywny poziom jakości** – to stadium, w którym system kreuje jakość w pełni zadowalającą konsumenta.

Poszczególne struktury systemu jakości

Postanowienia ogólne

Dane z rynku są wykorzystywane do podnoszenie standardu nowych i już istniejących wyrobów oraz do udoskonalania systemu jakości. Zwierzchnictwo jest całkowicie odpowiedzialne za wprowadzenie polityki jakości i za podejmowanie decyzji, które odnoszą się do rozpoczynania, rozwoju, wdrażania i stabilizacji systemu jakości.

Struktura organizacyjna

Zaleca się, aby przepisy odnoszące się do systemu jakości były przejrzyście wyartykułowane w ramach powszechnie znanej struktury organizacyjnej. Dotyczyć to powinno wyznaczania odpowiedniej hierarchii uprawnień i stworzenia jednostki odpowiedzialnej za dystrybucję danych.

Zasoby i personel

Zaleca się, aby zwierzchnictwo scharakteryzowało i ukonkretniło zapotrzebowanie na zasoby oraz zagwarantowało ich realizację w stopniu conajmniej dostatecznym. Cała procedura powinna przebiegać odpowiednio do wdrażanej polityki jakości i wyznaczonych celów jakości. Zasoby te mogą obejmować:

- wykwalifikowany personel dysponujący specjalistyczną wiedzą,
- sprzęt i odpowiednie narzędzia projektowe służące do rozwoju,
- zaopatrzenie w rzeczy nieodzowne w kontroli badań i sporządzaniu sprawozdań,
- aktualne oprogramowania urządzeń i komputerów, za pomocą których będzie można wykonywać zadania operacyjne i wdrożeniowe.

Procedury operacyjne

Wdrażając procedury dotyczące jakości i realizowanych dążeń, doradza się powołanie, rozdysponowanie i ustabilizowanie uargumentowanych procedur operacyjnych odpowiedzialnych za organizację rozmaitych działań, które są lub mogą być bezpośrednio związane z efektywnym systemem jakości. Zaleca się, aby w tak udokumentowanych procedurach wymieniono metody strategii dla różnolitych działań, które wpływałyby na jakość.



Ogólna polityka

W tak postrzeganej polityce wszystkie czynniki, procedury i procesy, ustanowione przez przedsiębiorstwo dla jego systemu jakości, były poświadczane w sposób zorganizowany, konsekwentny i komunikatywny, w formie polityki procedur. Wypada zastrzec, że należy podjąć wszelkie starania, aby efektywnie ograniczać rozrost dokumentacji do rozmiarów, który wykraczałby poza aktualne potrzeby.

Dokumentacja systemu jakości

Standardową formą podstawowego dokumentu stosowanego do prezentacji lub charakterystyki udokumentowanego systemu jakości jest księga jakości. Zasadniczą funkcją księgi jakości jest wyznaczanie profilu struktury systemu jakości, który pomagałby jednocześnie stale odnosić się do głównych punktów systemu przy projektowaniu i wdrażaniu innowacji systemu.

Księgi jakości umożliwiają udokumentowanie procedury systemu jakości (np. instrukcje robocze projektowania, zakupów). Tak przedstawione procedury przejmują zazwyczaj różnorakie formy, które są związane z:

- wielkością struktur organizacyjnych firmy,
- charakteru zarządzanej instytucji,
- planowanej skali i konstrukcji księgi jakości.

Plany jakości

Wobec wszystkich wyrobów lub procesów zwierzchnictwo powinno zagwarantować zaprojektowanie i uregulowanie udokumentowanych inicjatyw związanych z wdrażaniem jakości. Muszą być one zintegrowane ze wszystkimi pozostałymi postulatami wypływającymi z polityki zarządzania system jakości w organizacji oraz mają dawać gwarancję, że są uwzględnione wszystkie specyfikacje związane z wyrobami, działalnością przedsiębiorstwa i obowiązującymi umowami. Plan jakości musi stać się elementem większego planu.

Podsumowanie

- **Zapoznaj się z treścią lekcji.** Gdy opanujesz już cały materiał zawarty w dziale, **przystąp do testu cząstkowego**.

Literatura uzupełniająca:

1. Dietrich M., *Modele zarządzania jakością*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", nr 6, s 97-108, Szczecin, 2008.
2. Szczepańska K., *Teoria zarządzania wartością w ujęciu praktyki zarządzania jakością*, „Współczesna Ekonomia", nr 1, s 163-173, Warszawa, 2010.



Zarządzanie jakością i innowacjami cz. II



Spis treści

Doskonalenie jakości

Ekonomiczne aspekty jakości

Rodzaje systemów zarządzania jakością

Doskonalenie jakości

Rozwiązaniami wspierającymi praktyczną realizację ciągłego doskonalenia są modele i nagrody doskonałości. Przyznanie nagrody doskonałości biznesowej (*Business Excellence*) jest „fundamentalną formą pochwały wysiłków podejmowanych przez organizacje, które osiągnęły znaczną poprawę lub klasę światową".

Choć pierwszy globalnie znany model doskonałości wprowadzono w Japonii w 1951 r. (nagroda Deminga), to większość modeli doskonałości (*Excellence Models* – EMs) i krajowych nagród wprowadzono dopiero po upływie trzydziestu lat. Między innymi, w 1984 r. ustanowiono Kanadyjską Nagrodę Doskonałości, w 1987 r. – Nagrodę Jakości im. Malcolma Baldrige'a, a w 1988 r. – Australijską Nagrodę Jakości. Europejska Nagroda Doskonałości, oparta o model Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością, została uchwalona w roku 1991.

Nagrody Deminga, MBNQA i EFQM, są traktowane jako podstawy wielu innych nagród i modeli doskonałości. Zostały one opracowane z wykorzystaniem istotnych wartości i zasad, które uznawane są za najważniejsze dla długoterminowego sukcesu organizacji.

W modelach doskonałości zintegrowano aspekty jakości rozpatrywane i rozwijane podczas dążenia do doskonałości w działalności biznesowej.

Należy zwrócić uwagę na dążenie do akomodacji modeli dotyczących zmian w środowisku, jak również na znaczące zmiany technologii informatycznych, aktywności mniejszościowych akcjonariuszy, aspiracji pracowników, świadomości społecznej i ekologicznej, demografii, gospodarki itd.

Globalizacja prowadzi do poszukiwania uniwersalnych i powszechnie akceptowalnych modeli doskonałości. Inicjatywę w tym zakresie podjęto powołując *Global Excellence Model* (GEM). W skład rady GEM wchodzą szefowie krajowych nagród i programów doskonałości z różnych regionów świata: Australii, Europy, Indii, Japonii, Ameryki Środkowej i Południowej, Singapuru i USA.

Przedmiotem rosnącego zainteresowania jest pojęcie „doskonałości produkcji" oraz „produkcji światowej klasy". Taka doskonałość jest uznana za bycie najlepszym lub najwydajniejszym producentem. Doskonałość produkcji jest traktowana jako zapewnienie znaczącej korzyści, ale nie ma zgodności w charakterystyce odnoszącej się do natury doskonałości.

Termin „klasa światowa" (ang. *world class*) został wprowadzony przez Roberta H. Hayesa i Stevena C. Wheelwrighta, którzy mieli na celu opisać zdolności rozwinięte przez japońskie i niemieckie przedsiębiorstwa. Przedstawili oni kilka dobrych praktyk obejmujących:

- rozwój grupy zarządzającej o kompetencjach technicznych,
- rywalizację za pomocą jakości,

- pobudzanie współuczestnictwa pracowników,
- inwestowanie w najnowocześniejsze wyposażenie.

World Class Manufacturing (WCM) to kompleksowe podejście umożliwiające osiąganie doskonałych wyników poprzez ciągłe poprawianie wyników, zaangażowanie wszystkich poziomów i funkcji organizacji oraz przyjęcie zasad TQM, Lean Management i „zintegrowanej fabryki".

Richard J. Schonberger użył pojęcia „produkcji światowej klasy" (WCM) w odniesieniu do produkcji, definiując je jako „produkcję osiągniętą przez uporządkowanie zasobów w celu bezustannej, szybkiej poprawy" i dodając do praktyk wymienionych przez Hayesa i Wheelwrighta, rozwój relacji z dostawcami. Według Jima Todda, WCM to „bycie najlepszym na świecie w danym sektorze przemysłu. Musi być to wsparte połączeniem projektu produktu, jakości, niskiego kosztu, innowacji, krótszego czasu realizacji i niezawodnej dostawy osiągów i obsługi klienta".

Światowej klasy producenci wprowadzają najlepsze praktyki przemysłowe, opracowują własne modele WCM i matryce pomiaru osiągnięć, by przewodzić w każdym z konkurencyjnych elementów: jakości, cenie, szybkości i niezawodności dostawy, elastyczności oraz innowacyjności. Modele WCM są wielopoziomowe, ponieważ muszą być w nich brane pod uwagę dwa zależne od siebie obszary:

- wykonywanie bieżących zadań – co powinno być zrobione, przez kogo i w jakiej kolejności,
- ustanowienie, utrzymanie i uzasadnienie systemu władzy – można w nich połączyć także różne perspektywy przyszłości.

Sposób, w jaki menedżerowie dostrzegają, oceniają i interpretują problemy, jest częściowo kształtowany przez jakąś ideologię, czyli zestaw założeń dotyczących sposobu funkcjonowania świata. W tym sensie modele doskonałości są niezbędne dla menedżerów, bowiem umożliwiają im zrozumienie i interpretowanie problemów, komunikowanie się oraz analizowanie i projektowanie zmian zgodnie z biznesową logiką firmy.

Celem może być zarówno chęć odwzorowania łańcuchów wartości organizacji, jak i zorganizowane podejście do społecznej odpowiedzialności biznesu. Jednak, bez względu na motywy podejmowanych działań, głównym motywem jest dążenie do doskonałość. Rezultatem tego jest oryginalna postać projektowanych w organizacjach modeli WCM. Ich rzeczywista wartość może być oceniona z dwóch perspektyw:

- z perspektywy wewnętrznej – jako pomoc w podejmowaniu racjonalnych decyzji na temat przyszłych działań i ich związku z realizacją strategii,
- z perspektywy zewnętrznej – jako narzędzie benchmarkingowe.

Dokonana analiza opisanych w literaturze czterdziestu czterech modeli oceny przedsiębiorstw klasy światowej umożliwiła zidentyfikowanie szesnastu wspólnych kryteriów doskonałości. Są to między innymi:

- zaangażowanie najwyższego kierownictwa,
- dokształcenie pracowników,
- środowisko, zdrowie i bezpieczeństwo,
- zarządzanie dostawcami,
- elastyczność itd.

Monica Sharma i Rambabu Kodali, którzy uwzględnili w swoich analizach powyższe kryteria, przedstawili własny model doskonałości produkcji. Podstawę tego modelu doskonałości stanowi przywództwo, o które opiera się dziewięć filarów odzwierciedlających najistotniejsze obszary decydujące o doskonałości produkcji. Są to między innymi:

- strategia, środowisko,
- elastyczność procesów,
- zarządzanie łańcuchem dostaw,
- zarządzanie relacjami z klientami,
- innowacyjność produktów,
- kompleksowe zarządzanie jakością,
- światowej klasy system utrzymania ruchu, „szczupłe wytwarzanie”.

Dążenie do doskonałości w biznesie (ang. *Business Excellence* – BE) opiera się o ustawicznym uczeniu się i na nabywaniu umiejętności w innowacjach,

technologii i wiedzy o spełnianiu i przekraczaniu wymagań klientów. Do najbardziej znanych „dróg dojrzewania do doskonałości" należy siatka dojrzałości zarządzania jakością P.B. Crosby'ego. Zaprezentowano w niej charakterystykę typowych zachowań (tzw. dobre praktyki – *good practices*) organizacji na pięciu poziomach dojrzałości w zakresie zarządzania jakością.

Na podstawie tej siatki opracowano model dojrzałości organizacyjnej (*Capability Maturity Model* – CMM) do tworzeniu oprogramowania komputerowego. Podstawą koncepcji CMM jest założenie, że im dojrzalsza jest organizacja, tym większa posiada zdolność do realizowania w niej procesów, czego skutkiem jest lepsza jakość produktów i wyższe wyniki biznesowe. Na podstawie CMM rozwinięto wiele modeli dojrzałości dla różnych aspektów działalności organizacji.

Charakterystyczną cechą organizacji o niskiej doskonałości jest niepewność działania – przypadkowość, postępowanie na zasadzie „gaszenia pożarów", brak świadomości własnej roli i sposobów działania.

Gdy pojawia się potrzeba zmiany, np. zaangażowania w doskonalenie, organizacje często sięgają do standardów. Typowym wzorcem dla rozwiązań normalizacyjnych w obszarze zarządzania organizacją jest rodzina norm ISO 9000.

Zasady zarządzania jakością, stanowiące podstawę dla normy ISO 9001:2008, wspierają działania organizacji w drodze do doskonałości, przyczyniając się do podniesienia ich skuteczności i efektywności.

Zasada zarządzania	Koncepcja Business Excellence
Orientacja na klienta	Klient jest ostatecznym arbitrem jakości wyrobów i usług, utrzymanie i wzmocnienie pozycji na rynku jest możliwe tylko poprzez uwzględnienie potrzeb obecnych i potencjalnych klientów.
Ciągłe doskonalenie	Osiągnięcia organizacji można zmaksymalizować przez zarządzanie wiedzą, ciągłe i systematyczne innowacje, wykorzystując kreatywność interesariuszy.
Przywództwo	Przywódcy kształtują przyszłość organizacji, formułują przejrzyste cele, inspirują i integrują ludzi wokół celów organizacji, pozyskują zaangażowanie wszystkich interesariuszy.
Zaangażowanie ludzi	Potencjałem organizacji są ludzie, poprzez wspólne wartości, kulturę zaufania i upodmiotowienie pracy. Organizacje uwalniają potencjał tkwiący w ludziach i zachęcają do aktywnego włączenia się w działania na rzecz doskonałości.
Podejście procesowe	Organizacje działają efektywniej, gdy wszystkie powiązane ze sobą działania są zrozumiałe i zarządzane z perspektywy systemu, którego cele

	mają osiągać, a decyzje dotyczące bieżącej działalności i planowanych usprawnień są podejmowane na podstawie wiarygodnych informacji, które obejmują również postrzeganie organizacji przez interesariuszy.
Odpowiedzialność za przyszłość	Organizacja działa efektywniej, gdy przestrzega zasad etycznych, wartości i standardów zachowań organizacyjnych, które pozwalają na osiągnięcie równowagi w aspekcie ekonomicznym, społecznym i ekologicznym.
Osiąganie zrównoważonych wyników	Osiągnięcie doskonałości zależy od osiągania zrównoważonych wyników, które spełniają potrzeby i oczekiwania interesariuszy.

Wprowadzenie w organizacji standardów zarządzania jest związane z opracowaniem strategii (wizji, polityki, celów) oraz wspierających ją sposobów postępowania. Na tym etapie drogi do doskonałości powstają procedury i instrukcje – standardy postępowania. Standaryzacja działań wiąże się z opracowaniem najlepszego w danym momencie sposobu ich wykonania. Są punktem odniesienia do ustalenia kierunków doskonalenia, w którym uczestniczą zarówno pracownicy jak i kierownicy.

Współczesne standardy zarządzania projakościowego są oparte na założeniu podporządkowania wszystkich płaszczyzn funkcjonowania organizacji ciągłym zmianom i w ten sposób doskonalenia jej efektywności oraz podnoszenia konkurencyjności. Angażują one całą organizację w działania na

rzecz satysfakcji klienta (wewnętrznego i zewnętrznego), każdą sferę jej działalności, każdą jednostkę i każdego pracownika na wszystkich poziomach struktury organizacyjnej.

Aspekty zarządzania projakościowego w organizacji mają charakter dynamiczny i zmieniają się z upływem czasu. Konsekwencją tak sformułowanego kierunku działania jest poszukiwanie koncepcji doskonalenia poszczególnych obszarów funkcjonalnych. Koncepcją, która najczęściej jest stosowana w organizacji jest *Total Productive Maintenance*.

To ukierunkowane doskonalenie uświadamia zarządzającym, że organizacja to nie zbiór pojedynczych funkcji, procesów czy obszarów, ale system, którego elementy są ze sobą powiązane, a doskonalenie jednego z nich wymusza konieczność wprowadzania zmian w pozostałych. Dlatego też zarządzający zaczynają kierować swoją uwagę na modele holistyczne, w których organizacja postrzegana jest w sposób systemowy.

Tymi modelami są między innymi EFQM, MBQA, itd. Modele EMs/NQAs umożliwiają pokazanie stopnia zaawansowania organizacji na drodze do doskonałości. Na przykład model doskonałości EFQM umożliwia wskazanie organizacji:

- na poziomie *European Quality Award* – aspirujących do osiągnięcia poziomu najlepszych w Europie lub na świecie,

- na poziomie uznania za doskonałość – dobrze zarządzanych na drodze do zaawansowanej doskonałości,
- na poziomie zobowiązania się do doskonałości – rozpoczynających marsz ku doskonałości i które osiągnęły pierwszy próg zobowiązania się do doskonalenia.

Powszechne modele samooceny i nagrody są modelami ramowymi, które umożliwiają samoocenę, a następnie ciągłe doskonalenie organizacji prowadzące do poprawy rezultatów jej działalności. Dzięki ich kompleksowemu charakterowi, organizacje otrzymują narzędzia zarządzania, które wpływają na zmianę zachowań organizacji i przyczyniają się do poprawy osiąganych wyników.

Ekonomiczne aspekty jakości

Kiedy poziom jakości wyrobu wzrasta, można spodziewać się wzrostu dochodów ze sprzedaży tego wyrobu, jednak do pewnej tylko granicy. Granicę tę wyznaczają:

- wielkość rynku,
- zdolności nabywcze rynku,
- ceny wyrobów konkurencyjnych i substytucyjnych,
- sposób w jaki nabywcy uważają wyższy poziom jakości za spełniający ich potrzeby.

Koszty uzyskania jakości rosną proporcjonalnie do wzrostu poziomu jakości tylko do pewnego poziomu. Po jego przekroczeniu następuje szybki wzrost kosztów, które najczęściej sprawiają, że dalsze podnoszenie jakości jest nieopłacalne.

Jednak w praktyce koszty te przekraczają 20, a nawet 25% kosztów ogólnych przedsiębiorstwa. Każda decyzja, a więc każde działanie związane jest z powstaniem kosztu. **Kosztami jakości** nazywa się nakłady poniesione na wykonanie działań związanych z uzyskaniem odpowiedniej jakości produkcji. Koszty jakości powinny stanowić stały element systemu zarządzania jakością.

Zarządzanie z wykorzystaniem informacji o kosztach jakości wymaga:

- ewidencji kosztów,
- analizy,
- optymalizacji wysokości kosztów.

Ewidencja kosztów jakości jest możliwa jedynie wtedy, gdy potrafimy te koszty zidentyfikować. Wymaga to określenia rodzajów (typów) kosztów jakości i ich źródeł. Norma ISO 9004 wyróżnia następujące typy kosztów jakości:

- **operacyjne koszty jakości** w tym:
  - koszty zapobiegania,
  - koszty oceny jakości,

- koszty uszkodzeń:
  - przed dostawą,
  - po dostawie,

- **zewnętrzne koszty jakości.**

Operacyjne koszty jakości to koszty związane z wewnętrznym zapewnieniem jakości, które powstają podczas prowadzenia działań w zakresie zapewnienia jakości lub są wynikiem braku takich działań. Są one zależne od przedsiębiorstwa. Źródłami tych kosztów są przykładowo:

- **w przypadku kosztów zapobiegania złej jakości:**
  - planowanie jakości nowych i modernizowanych wyrobów,
  - zapewnianie wymaganej jakości materiałów i surowców,
  - planowanie jakości i kierowanie jakością, szkolenia w zakresie jakości,
  - prowadzenie akcji motywacyjno-propagandowych na rzecz jakości,
  - badanie rynku w celu poznania potrzeb i wymagań użytkowników,
  - sterowanie procesami,

- **w przypadku kosztów oceny jakości:**
  - próby i kontrola materiałów wejściowych,
  - próby i kontrole własnych produktów,

  - organizacja prób i kontroli,
  - utrzymywanie w gotowości sprzętu kontrolnego,
  - analizy wyników prób i kontroli,

- **w przypadku kosztów uszkodzeń wewnętrznych:**
  - braki nienaprawialne,
  - przeróbki i naprawy,
  - powtórna kontrola i powtórne próby,
  - poszukiwanie przyczyn zakłóceń,
  - przekwalifikowywanie wyrobów do niższej klasy,

- **w przypadku kosztów uszkodzeń zewnętrznych:**
  - reklamacje klientów,
  - obsługa techniczna wadliwych wyrobów,
  - przeróbki zwróconych wyrobów,
  - kary umowne,
  - wymiany wyrobów w ramach gwarancji.

Zewnętrzne koszty jakości to koszty ponoszone przez przedsiębiorstwa w związku z:

- uzyskiwaniem świadectw jakości systemu bądź wyrobów,
- prezentacją systemu jakości bądź wyrobów,
- specjalnymi badaniami systemu bądź wyrobów.

Przedsiębiorstwo nie może wpływać na wysokość tych kosztów, gdyż ich wielkość ustalana jest poza firmą.

Ewidencja kosztów jakości powinna dać odpowiedź na pytania:

- co jest kosztem jakości w naszym zakładzie?
- jakiego rodzaju koszty jakości występują?
- jak wysokie są to koszty?

Wymaga to wprowadzenia specjalnych kont bilansowych bądź pozabilansowych, gdyż koszty jakości nie są wykazywane przez zwykły system rachunkowości przedsiębiorstwa przemysłowego.

Istnieją trzy sposoby prowadzenia ewidencji kosztów jakości:

- **stały system,**
- **szybka jednorazowa diagnoza kosztów,**
- **wyrywkowa rejestracja kosztów.**

Stosowanie **stałej, jednolitej metody rejestracji kosztów** pomaga w analizie ich trendów, a także w natychmiastowej reakcji w przypadku wystąpienia niespodziewanych odchyleń. Zbyt sformalizowany system rachunkowy może być mało podatny na zmiany zachodzące w otoczeniu, gdyż nie jest zbyt elastyczny. Trzeba się także liczyć z długim, drogim i pracochłonnym czasem potrzebnym do przygotowania i wdrożenia systemu.

Szybka jednorazowa diagnoza kosztów przeprowadzana jest najczęściej jednocześnie z wewnętrznym audytem systemu jakości. Dzięki temu ocena skuteczności systemu uzyskuje dodatkowy wymiar kosztowy. Poniesione koszty są w tym przypadku nieco zaokrąglone, co jednak nie nastręcza problemów w trakcie ich analizy i oceny.

Do wprowadzenie **wyrywkowej rejestracji kosztów jakości** potrzeba wyselekcjonowania obszarów, w których niezbędne jest prowadzenia ścisłej ewidencji. Można to zrobić na podstawie jednorazowej diagnozy lub poprzez analizę danych księgowych. Jest to najczęściej obecnie stosowany system ewidencji kosztów jakości. Jest elastyczny, mniej pracochłonny, a zaufania do niego nabiera się dopiero po dłuższym czasie stosowania.

Podjęcie decyzji o prowadzeniu ewidencji kosztów jakości pociąga za sobą konieczność sprecyzowania sposobów uzyskiwania danych. Może to być:

- wprowadzenie nowych rodzajów sprawozdań,
- sumowanie danych z różnych kont,
- dzielenie danych dostępnych na kontach księgowych,
- szacowanie.

W praktyce wykorzystuje się wszystkie te sposoby. **Wprowadzenie nowych rodzajów sprawozdań oraz sumowanie danych z różnych kont** wymagają precyzyjnego obliczenia działań podejmowanych w zakresie jakości.

Przykładowo może to być:

- opracowanie kart braków naprawialnych i nienaprawialnych,
- sumowanie kosztów rekrutacji i szkolenia, które znajdują się na różnych kontach firmy,
- uzyskiwanie danych określających koszty rotacji pracowników.

Dzielenie danych dostępnych na kontach księgowych wymaga sprecyzowania, jaka część działania, którego koszty zewidencjonowano na danym koncie, dotyczy jakości. Przykładowo, w jednym z przedsiębiorstw przyjęto, że 30% kosztów działalności działu technologicznego to koszty badań, analiz i napraw, w innym wyodrębniono z kosztów ogólnych, koszty przeznaczone na działalność zapobiegawczą.

Szacowanie kosztów jakości dotyczy przede wszystkim tych kosztów, które nie mają swojego bezpośredniego odbicia w istniejących zapisach księgowych. Szacunek wielkości poniesionych kosztów opiera się najczęściej o analogie bądź opinie specjalistów.

W trakcie prowadzenia ewidencji kosztów jakości można napotkać liczne trudności i popełniać błędy w obliczeniach. Należy dokładnie rozpoznać rzeczywistość; w potocznym rozumieniu termin "złom" odnosi się nie tylko do wyrobów tak wadliwych, że trzeba je wyrzucić, ale również używany jest na określenie wiórów, odpadów materiałowych itp. Nie można więc zaliczać do kosztów braków wszystkich tych kosztów materiałowych.

Dużą trudność sprawia ustalenie, która część kosztów ogólnych jest kosztem jakości. Częstym błędem popełnianym przy wdrażaniu ewidencji kosztów jakości jest także jej przesadne rozbudowanie, które wywołuje "szum informacyjny". Zbyt dużo rodzajów kosztów nie pomaga w zapewnieniu jakości, a nawet gorzej, może generować więcej błędów.

Właściwie funkcjonujący system ewidencji kosztów jakości powinien:

- być znany i zaakceptowany przez wszystkich, którzy dostarczają dane (przede wszystkim przez pracowników działu księgowości),
- zapewniać akceptację wyliczonych kwot, gdyż tylko wtedy można liczyć na współpracę i wykorzystać koszty jakości do motywowania,
- stosować jednolity sposób wypełniania formularzy, gdyż umożliwia to posługiwanie się „wspólnym językiem" przez wszystkie działy przedsiębiorstwa,
- dostarczać taką ilość informacji, która jest rzeczywiście niezbędna do zapewnienia jakości.

Szczególną rolę w procesie optymalizacji kosztów jakości poprzez eliminację strat odgrywa poziom świadomości pracowników. Można tu wyróżnić cztery etapy:

- „Nie wiem co to jest strata, nie wiem, że moje działanie prowadzi do powstawania strat",
- „Wiem, że powoduję jakieś straty, ale nie znam ich wysokości i mechanizmu powstawania",
- „Wiem jakie straty powstają, umiem je obserwować i analizować",

- „Posiadam przyrządy i kompetencje, które umożliwiają mi eliminację strat”.

Pierwszy z tych etapów występuje w przedsiębiorstwach, w których nie prowadzi się rachunku kosztów jakości, drugi w tych, w których prowadzona jest jedynie ewidencja tych kosztów. Firmy prowadzące ewidencję i analizę kosztów jakości znajdują się, przy rozwiązywaniu problemu strat, na trzecim etapie rozwoju świadomości. Optymalizacja kosztów jakości jest jednak związana dopiero z czwartym, najwyższym, etapem tej świadomości pracowników. Tego rodzaju usprawnienie wymaga bowiem:

- określenia poziomu wzorcowego działalności,
- oszacowania straconych możliwości,
- wyboru najlepszych rozwiązań.

Sumując przedstawione rozważania można powiedzieć, że: „rachunek kosztów jakości to system ujmowania na odpowiednich kontach wszystkich kosztów związanych z jakością produkcji, powstających we wszystkich sferach realizacji wyrobu, prowadzenie analizy kształtowania się tych kosztów i ich optymalizacja”.

Prowadzenie pełnego rachunku kosztów jakości pozwala na:

- identyfikację problemów jakościowych występujących w przedsiębiorstwie,
- wybór priorytetów,

- posługiwanie się przez wszystkich tym samym językiem przy analizie i eliminacji problemów,
- lepszą motywację i podnoszenie świadomości pracowników,
- skuteczniejsze zarządzanie.

Wdrożenie rachunku kosztów jakości do praktyki działania przedsiębiorstw powinno przebiegać według następujących etapów:

1. Przygotowanie materiałów informacyjnych, które powinny zawierać wyniki badań wstępnych, co określa szacunkowo poziom strat i nakładów.

2. Podjęcie przez kierownictwo decyzji o wprowadzeniu rachunku kosztów jakości.

3. Powołanie zespołu kierującego procesem wdrożenia, w skład którego powinni wchodzić przedstawiciele głównych działów przedsiębiorstwa.

4. Opracowanie procedury prowadzenia rachunku kosztów jakości. Procedura ta musi być dopasowana do potrzeb przedsiębiorstwa, podawać cel prowadzenia rachunku kosztów, sposób wykorzystania wyników, zasady przetwarzania danych itp.

5. Opracowanie szczegółowych instrukcji dotyczących trybu i sposobu ewidencjonowania danych, terminów, podziału odpowiedzialności itp.

6. Wydanie wewnątrzzakładowego dokumentu w sprawie prowadzenia rachunku kosztów jakości celem informowania wszystkich zainteresowanych, a także dla określenia sankcji za nieprzestrzeganie procedur.

7. Przeprowadzenie szkolenia pracowników, którzy będą współpracować przy rejestracji, analizie i optymalizacji kosztów jakości.

8. Prezentacja informacji o kosztach jakości w stały i opracowany dla potrzeb zakładu sposób, którego celem będzie motywowanie wszystkich pracowników.

Wykorzystanie wyników ewidencji, analizy i optymalizacji kosztów jakości do zarządzania jakością łączy się ze wdrożeniem rachunku kosztów jakości, które wymaga poniesienia przez firmę pewnych nakładów na:

- diagnozowanie systemu istniejącego,
- przeprowadzenie procesu wdrażania rachunku kosztów jakości,
- utrzymanie systemu.

Obliczono, że koszty wdrożenia stanowią od 10 do 40% oszczędności jakie można uzyskać, co oznacza, że należy najpierw wydać od 10 do 40 złotych, aby w wyniku ich zainwestowania uzyskać 100 złotych oszczędności.

Nie wszędzie efekty wprowadzenia rachunku kosztów jakości są jednakowe. Ich wysokość zależy od rodzaju przedsiębiorstwa, złożoności wyrobu, udziału pracy własnej w wyrobie, a przede wszystkim od poziomu organizacyjnego przedsiębiorstwa i konsekwencji we wprowadzaniu oraz utrzymaniu ustalonych zasad. Zawsze jednak można spodziewać się obniżenia kosztów jakości, a tym samym ogólnych kosztów wytwarzania.

Rodzaje systemów zarządzania jakością

Najpopularniejsze obecnie systemy zarządzania jakością to:

- zarządzanie przez jakość – cechuje je podejście systemowe, zdolność do stałej poprawy, zorientowanie na cele strategiczne, zaangażowanie kierownictwa, jak również całego zespołu,

- lean management – metodę efektywnego zarządzania produkcją cechują: wysoka jakość produktu, czas dostawy, redukcja zapasów magazynowych, racjonalne wykorzystanie zasobów,

- ISO 9001 – norma ISO 9001 jest uniwersalna. Może skorzystać z niej każda organizacja, niezależnie od tego, czy to duże przedsiębiorstwo, czy może inne jednostki użyteczności publicznej, jak chociażby urzędy,

szpitale bądź szkoły. Wszystkie organizacje, które pragną dotrzymać kroku klientom i pokazać dobry poziom zarządzania oraz obsługi klienta, a także zadbać o swój rozwój w przyszłości, mogą odnaleźć się w Systemie Zarządzania Jakością bazującym na normie ISO 9001,

- Six sigma lub Lean-Six sigma – to filozofia zarządzania jakością skupiająca się na definiowaniu miar satysfakcji klientów na wszystkich etapach procesu, a także na wykorzystaniu ich do nieustannej redukcji nie tylko czasu przebiegu produkcji, ale także poziomu wskaźnika DPMO dla poszczególnych miar DPMO (*Defects Per Milion Opportunities*), a więc liczby defektów na milion możliwości,

- *Common assessment framework* (CAF) – CAF to po polsku Wspólna Metoda Oceny. Stanowi narzędzie wykorzystywane w administracji publicznej. Żeby organizacje mogły osiągać pożądane cele jakościowe, winny skupić się zwłaszcza na strategii, planowaniu, a także przywództwie. Do bazujących na nagrodach systemów jakości należą modele:
  - EFQM,
  - nagrody im. Malcolma Baldridge'a,
  - nagrody im. W. Edwardsa Deminga.

Innymi systemami zarządzania jakością są:

- ISO 13485 – SZJ dla producentów medycznych,
- AQAP – SZJ dla dostawców przemysłu obronnego,
- ISO/TS 16949 – SZJ dla przemysłu motoryzacyjnego,
- ISO 29990 – SZJ dla dostawców usług szkoleniowych,

- AS 9100 – SZJ dla przemysłu lotniczego,
- VDA 6.1 – SZJ dla przemysłu motoryzacyjnego.

Wdrażanie systemu zarządzania jakością i jego certyfikacja

Potrzeby wdrażania systemu jakości analizuje kierownictwo, konsultant lub odbywa się dzięki szkoleniom zewnętrznym.

Etapy wprowadzania systemu zarządzania jakości to:

- wyznaczenie koordynatora bądź zespołu ds. wdrażania projektu bezpośrednio podlegającego pod zarząd,
- przekazanie całej załodze kompletnej, rzetelnej informacji o celu wdrażania systemu,
- precyzyjna analiza potrzeb przez zespół wdrożeniowy. Tzw. wąskie gardła i priorytety trzeba zidentyfikować:
    - ustalając konkretne cele dla późniejszej oceny postępów,
    - opracowując plan działań,
    - zapewniając, że członkowie zespołu wdrożeniowego mają: odpowiednie szkolenia, dostęp do osób oraz danych w różnych działach, obsługę administracyjną, a także środki finansowe,
- praca członków zespołu wdrożeniowego w komórkach organizacyjnych dla ustalenia:
    - obowiązujących wymagań i przyjętych celów,
    - hierarchii, przebiegu procesów i ich wzajemnych relacji,

  - metod monitorowania oraz pomiarów procesów, wyrobów, zadowolenia klientów, jak również samego systemu zarządzania (audyt) i dostawców, które trzeba prowadzić, a także odpowiedzialności pracowników, których praca bezpośrednio wpływa na jakość (tutaj też specjalistów ds. jakości),
  - wytypowanych obszarów do prowadzenia działań doskonalących,
  - wymogów odnośnie do gromadzenia oraz zapisywania danych na temat procesów,
  - mechanizmów działań zapobiegawczych i korygujących,
  - harmonogramów audytów oraz przeglądów systemu,
  - zasad wykorzystania dokumentów systemowych,
- przygotowanie własnych procedur,
- informacja odnośnie do postępu we wdrażaniu,
- wdrożenie systemu na różnych etapach (prezentując efekty wdrożenia na niewielkim odcinku),
- praktyczna implementacja systemu, wraz z prowadzeniem zapisów monitorowania przeglądów w dokumentacji systemowej, jak choćby księga jakości, mapy procesów, a także z przeprowadzeniem wewnętrznych audytów jakości,
- wystąpienie z wnioskiem o audyt certyfikacyjny.

Gdy już system zostanie wdrożony, a pierwsza seria audytów wewnętrznych przeprowadzona, działania po audycie zakończone i przegląd systemu zarządzania dokonany przez kierownictwo – system może zostać zgłoszony jako gotowy do certyfikacji.

Certyfikacja ISO

ISO (z angielskiego *International Standard Organization*) to Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna, odpowiedzialna za tworzenie norm, specyfikacji oraz raportów technicznych, które to opracowywane są przez powoływany specjalnie Komitet Techniczny nr 176.

Grupa norm ISO 9000 zawiera wszelkie systemy zarządzania jakością, które obecnie stosowane są w ponad 100 krajach. O uporządkowaniu oraz racjonalizacji działań i umiejętnego ustanawiania polityki jakości, jakościowych celów, a także ich realizacji, która ma na celu podnoszenie jakości świadczonych usług, stanowi Wdrożenie Systemu Zarządzania Jakością w oparciu o owe normy.

Najistotniejsze wytyczne dla firm, które starają się uzyskać certyfikat, jest norma ISO 9001, zawiera ona informacje, zgodnie z którymi uwierzytelniane są systemy zarządzania jakością. Systemem ogólnych wymagań odnoszących się do ustanawiania, dokumentowania oraz wdrażania i utrzymania systemu, a także ciągłego jego doskonalenia w skuteczności, jest norma PN-EN ISO 9001:2009.

W etapach związanych ze wdrażaniem oraz certyfikacją systemu zarządzania jakością występują trzy fazy:

1. **faza projektowania** – definiuje się politykę jakości, wykonuje przegląd oraz ocenę aktualnego stanu, rozpoznaje procesy,

przygotowuje harmonogram prac projektowych oraz wdrożeniowych, ustalane są również listy procedur, a także opracowywane są księgi jakości,

2. **faza wprowadzenia** – wprowadzane są szkolenia oraz wdrażane są odpowiednie procedury w jednostkach, konieczne jest wykonanie audytów wewnętrznych oraz działań korygujących, a także wprowadza się zmiany organizacyjne, a w końcowej fazie tego etapu wprowadza się certyfikację,

3. **faza utrzymania i doskonalenia** – przeprowadzane są audyty zewnętrzne, audyty kontrolne oraz przeglądy i działania korygujące.

Korzyści z wdrażania ISO

Do korzyści wewnętrznych zalicza się:

- sam fakt posiadania certyfikatu, gdyż wpływa to na kryterium wyboru przez klientów oraz ocenę rynkową placówki,
- coraz częściej na rynku wymagana jest zgodność z normami ISO, również innego rodzaju instytucje, zarówno krajowe, jak i międzynarodowe władze, wymagają zgodności z tymi normami,
- minimalizację strat w usługach oraz dostawach,
- uporządkowanie najważniejszych i jednocześnie podstawowych obszarów działalności organizacji, a także systemu zarządzania,
- wzrost zaufania oraz wiarygodności placówki w oczach klientów,

- zwiększenie zaangażowania oraz motywacji pracowników w podnoszeniu jakości własnych działań niezależnie od poziomu organizacji,
- monitorowanie oraz zarządzanie wszelkimi procesami organizacji, co ma wpływ na szybkość oraz skuteczność identyfikacji oraz rozwiązywania problemów.

Do korzyści zewnętrznych zalicza się:

- poprawę wizerunku organizacji,
- poprawę konkurencyjności,
- zwiększenie zaufania i wiarygodności instytucji w oczach klientów,
- ułatwienie dostępu do międzynarodowych rynków,
- poprawę i zwiększenie zaufania jednostek zewnętrznych do placówki.

Poprzez dążenie do jak najlepszego zaspokajania potrzeb klientów, stałą ocenę oraz podnoszenie jakości usług, które są świadczone, doskonalenie komunikacji oraz organizacji pracy, a także efektywnego gospodarowania zasobami instytucji, a przede wszystkim doskonalenie systemu zarządzania poprzez dostosowywanie się do norm ISO 9001 realizowane są cele projakościowe.

Doskonalenie systemu w oparciu o wyżej wymienioną normę powinno odbywać się poprzez systematyczne kontrole oraz monitoring procesów zarządzania, a także identyfikację obszarów, które wymagają poprawy i eliminowanie wszelkich niedociągnięć.

Różnice między TQM a ISO

TQM	ISO
Pełny wysiłek intelektualny	Ograniczone zaangażowanie intelektualne
Pełne zaangażowanie kadr	Ograniczone zaangażowanie kadr
Preferowany jest rozwój oraz wykorzystywanie możliwości pracowników	Preferuje się dokumentowanie działań
Obejmuje wszystkie oddziały przedsiębiorstwa/placówki	Niektóre oddziały są pomijane bądź obejmowane jedynie częściowo
Preferowane jest doskonalenie	Preferowane jest utrzymywanie poziomu
Preferuje ciągłą poprawę	Poprawa powinna się odbyć w określonym czasie, tj. od 12 do 18 miesięcy
Jest trudne do oceny	Nie jest trudne do oceny
Preferowane są działania zespołowe	Nie ma wyraźnego nastawienia na zespołowe działania
Preferowane są działania zapobiegawcze	Preferowana jest kontrola oraz ewentualne usuwanie skutków powstałych błędów
Nastawione jest na zmiany	Nastawiony na audyt
Filozofia bez formalnych podstaw	Pełne sformalizowanie
Silne zorientowanie na klienta	Słabe zorientowanie na klienta

Podsumowanie

- **Zapoznaj się z treścią lekcji.** Gdy opanujesz już cały materiał zawarty w dziale, **przystąp do testu cząstkowego**.

Literatura uzupełniająca:

1. Kolman R., Grudowski P., Meller A., Preihs J., *Wybrane zagadnienia zarządzania jakością*, Gdynia, 1996.
2. Prussak W., Jasiulewicz-Kaczmarek M., *Modele doskonałości w zarządzaniu jakością*, „Zarządzanie i Finanse", nr 3, s 127-140, Gdańsk, 2012.

Zarządzanie procesowe organizacji



Spis treści

Transformacyjna specyfika procesu biznesowego

Zarządzanie procesowe organizacji

Metoda SPC – statystyczne sterowanie procesem

Zmienność w procesach

Transformacyjna specyfika procesu biznesowego

Wśród różnych ujęć terminu „proces" odnaleźć można te o **charakterze transformacyjnym**.

Stanowią one założenie, według którego **proces** to zestaw czynności przekształcający znajdujące się w sytuacji początkowej nakłady w spodziewane przy zakończeniu procesu wartości pożądane przez klienta.

Kolejna tego samego typu definicja zakłada, iż proces to charakterystyczna postać zamawiania czynności pracy w czasie i przestrzeni, z wyznaczonym początkiem i końcem oraz przejrzyście sprecyzowanym wejściem i wyjściem.

To, że całościowe sporządzenie zadań w **układzie nakład-efekt** (*input-output*) odznaczało się zwiększeniem wartości skonstruowanej na końcu procesu w porównaniu z nakładami wejściowymi, wiąże się z **proefektywnościowym rozumieniem procesu**.

Odmienne postrzeganie procesu bazujące na zjawisku transformacji związane jest z **funkcją zadania** odwołującego się do danego obiektu celem uzyskania określonego rezultatu, czyli przejścia obiektu z jednego stanu w drugi.

Zgodnie z tym założeniem **obiektem** może stać się produkt materialny w kolejnej fazie jego tworzenia lub usługa jako przedmiot transakcji, a więc też swego rodzaju przekształcenie.

Analiza biznesowa organizacji opiera się na założeniu o nieodzowności rozpoznania wszystkich aktywności przykładających się do stałego dostarczania przez nią wartości pożądanych przez klienta otrzymującego jej produkty.

Wartość dostarczana klientowi to te walory, cechy, korzyści itd., którymi odznacza się oferowany produkt. W istocie ze względu na nie klient podejmuje decyzję o zakupie, a więc *de facto* płaci oferentowi.

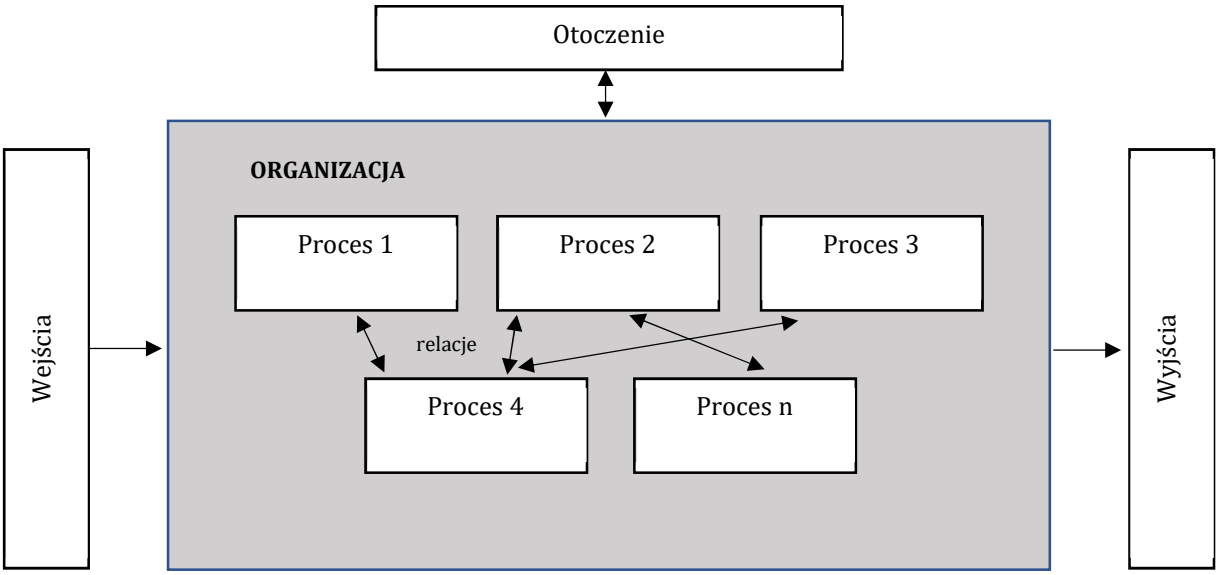
Przykładowo, odnosząc się do usługi logistycznej, czyli produktu przeznaczonego na rynek TSL (transport, spedycja, logistyka), najważniejszą wartością dla klienta tej usługi (mającego swoją działalność gospodarczą) jest **wsparcie jego działalności** dzięki:

- elastyczności w podejściu do sposobu zaspokojenia potrzeb za pomocą wspólnie opracowanej i wdrożonej propozycji projektu usługi,
- wiarygodności w wykonaniu ustalonych standardów jakości,
- niezawodności obsługi,
- partnerskich stosunków i komunikacji.

Jeśli pojęcie wartości uznamy za wyznacznik wszelkich działań organizacji, to proces biznesowy powinno się postrzegać jako zestaw aktywności organizacji, wykonywanych również w stosunkach z jej otoczeniem, przykładających się do dostarczania pożądanych wartości dla klienta. Nośnikiem owych wartości jest **końcowy produkt**.

Proces biznesowy **rozpoczyna się i finalizuje** u klienta.

Aby wykonać jakąkolwiek analizę biznesową, konieczny jest model funkcjonowania organizacji w formie np. **mapy procesów**, która będzie stanowić punkt wyjścia do kolejnych działań.



Organizacja jako system procesów

W ramach rozpoznanego systemu procesów organizacji ma miejsce **transformacja wejść w pożądane wyjścia**, a główny proces odpowiedzialny za te przekształcenia należy postrzegać jako proces biznesowy dostarczający na rynek pożądane przez klienta wartości.

Proces biznesowy jest zatem bazowym procesem każdej organizacji.

Modelowanie procesów biznesowych – stanu docelowego

Proces biznesowy to sekwencja połączonych ze sobą czynności lub zadań rozwiązujących dany problem lub pozwalających osiągnąć dany efekt.

Modelowanie procesów biznesowych (ang. *business process modeling*) to zestaw czynności realizowanych przez analityków procesów biznesowych w firmie.

Modelowanie procesów ma sprecyzować, w jaki sposób konkretna organizacja funkcjonuje (tzw. stan AS-IS). Może to również pozwolić na opracowanie **docelowego sposobu postępowania** (procesy TO-BE).



Zarządzanie procesowe organizacji

Każde przedsiębiorstwo, pragnąc zapewnić sobie **odpowiednie warunki funkcjonowania i rozwoju**, powinno wprowadzać i udoskonalać:

- procesy,
- strukturę,
- kulturę organizacyjną.

Efektywne zarządzanie przebiega zgodnie z procesami organizacyjnymi, ponieważ tam budowana jest **wartość dodana**.

Czynniki wspierające wdrażanie zarządzania procesowego w organizacjach o różnym typie i wielkości to:

- zwiększające się wymagania jakościowe klientów,
- globalizacja,
- postęp technologiczny,
- zmieniające się regulacje prawne,
- czynności akcjonariuszy,
- zauważanie konieczności coraz szerszego brania pod uwagę zewnętrznych wpływów i oddziaływań określonej organizacji.

Implementacja tej koncepcji musi kształtować zmiany w strukturze organizacyjnej, musi wpływać na powstanie nowych stanowisk pracy, zespołów procesowych czy centrum kompetencji ulepszania procesów.

Znacząca ilość przedsiębiorstw dopasowujących się do wymagań rynku zyskuje przewagę konkurencyjną dzięki zastosowaniu narzędzi pozwalających na nieustanne ulepszanie skuteczności i efektywności procesów.



Koncentracja na procesach w zarządzaniu przedsiębiorstwem buduje znaczne możliwości w obrębie:

- zwiększania jasności działania,
- ułatwienia koordynacji i integracji zadań,
- lepszej identyfikacji preferencji klientów,
- wykonania celów strategicznych przedsiębiorstw.

W **cyfrowym otoczeniu** ułatwione jest uzyskiwanie, zbieranie i przetwarzanie danych o klientach, co pomaga w identyfikacji ich potrzeb oraz w szybkim przystępowaniu do działań, które powinny zaspokoić owe potrzeby.

Zarządzanie procesowe jest ukierunkowanym na klienta, systematycznym podejściem do projektowania, wprowadzania, monitorowania pomiarów, analizy i stałego ulepszania wszystkich procesów wykonywanych w organizacji.

W ramach owego podejścia korzysta się ze współpracy interdyscyplinarnych zespołów oraz właściwych praktyk zarządzania.

W rzeczywistości **połączenie celów strategicznych z celami procesów** bywa jednym z najtrudniejszych elementów w trakcie wprowadzania zarządzania procesowego.

Wprowadzanie zarządzania procesowego można konstruować na podstawie koncepcji zarządzania jakością w formie **pięciu etapów**:

1. Wymiany kultury organizacyjnej na projakościową.
2. Zrozumienia obecnie istniejących procesów.
3. Ulepszania obecnej koncepcji przebiegu procesów.
4. Wdrażania podjętych rozwiązań.
5. Bieżących pomiarów, analizy danych i nieustannego ulepszania procesów.

C. Armistead, J.P. Pritchard oraz S. Machin wyszczególniają **dziesięć warunków** koniecznych do implementacji zarządzania procesowego:

- wybranie lidera procesu,
- pełna identyfikacja procesu,
- sformułowanie połączeń z innymi procesami,
- usunięcie niepotrzebnych działań i decyzji w procesie,
- przygotowanie uczestników procesu do jego wykonania i kontroli,
- bieżące szkolenia w kwestii kontrolowania i badania procesu,
- regularne wykonywanie właściwych pomiarów w procesie,

- zarządzanie kompetencjami uczestników procesu,
- tworzenie potencjału wiedzy eksperckiej dotyczącej procesu,
- ulepszenie procesu.

Wprowadzanie zarządzania procesowego zwykle wykonywane jest z użyciem reguł i założeń zarządzania przez **projekty**. Niezbędne jest wykorzystanie takiego podejścia oraz wyznaczenie standardowych elementów przy inicjowaniu i wykonaniu przedsięwzięć procesowych.

J. Jeston i J. Nelis wzięli pod uwagę **trzy elementy**:

- procesy,
- ludzi,
- technologię, które stanowią bazę dla rozpoczęcia projektu implementacji zarządzania procesowego.

Warto pamiętać, że **pracownicy to najistotniejszy element wdrażania zarządzania procesowego**, a technologia odwołuje się do narzędzi wspierających istnienie procesów.

Autorzy zaznaczają również zastosowanie **wielu koncepcji zarządzania**, a mianowicie zarządzanie:

- zmianą,
- ryzykiem,
- strategiczne.

Jak zaznacza **A. Korombel**, należy założyć, że firmy zarządzane procesowo powinny kierować ryzykiem w postaci zintegrowanej, a nie tradycyjnej.

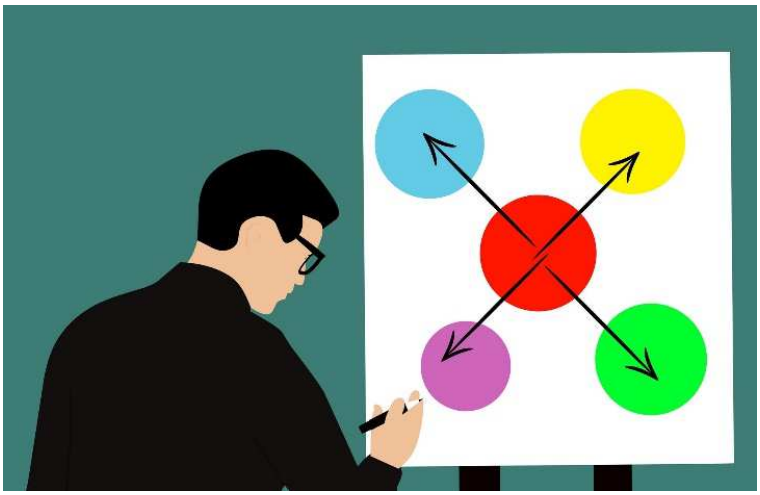
Decydują o tym cechy zarządzania całościowego, znamienne dla podejścia i zarządzania procesowego oraz dla zintegrowanego zarządzania ryzykiem.

I. DeToro i T. McCabe proponują, w związku z działaniami przygotowującymi do wdrożenia zarządzania procesowego, realizację **wstępnej inwentaryzacji wszystkich procesów** wykonywanych w organizacji oraz skonstruowanie wykazu tych istotnych pod kątem strategii.

Należy przekazać właścicielom **odpowiedzialność za zarządzanie procesowe i udoskonalanie tych procesów**. Powinni oni zbudować i czuwać nad pracami zespołu doskonalącego, w skład którego wchodzą pracownicy odpowiadający za różne funkcje w firmie.

Zespół taki powinien dokładnie sprecyzować i udokumentować strukturę przebiegu swojego procesu, nakreślić problemy połączone z jego skuteczną realizacją oraz podjąć strategię zmiany opierającą się na cyklu doskonalenia (**cykl Deminga**, z ang. PDCA: *Plan – Do – Check – Act*).

Wykonanie strategii dzieje się za pomocą nakreślenia i osiągnięcia celów wyznaczonych w związku z danymi procesami oraz za pomocą nieustannego i regularnego kontrolowania rezultatów procesów.



Korzyści związane z wdrożeniem zarządzania procesowego:

- firmy prędko dopasowują się do zmieniającego się otoczenia,

- poprawa funkcjonowania organizacji za pomocą:
  - ulepszenia przepływu informacji,
  - wzrostu jakości realizowanych działań,
  - dopasowania się do wymagań klientów,

- zwiększenie się dochodów i udziału w rynku, uzyskane dzięki elastycznym i szybkim reakcjom na wyłaniające się szanse,

- zwiększenie się efektywności użycia zasobów w celu podniesienia satysfakcji klientów,

- poprawa stosunków z klientami,

- lepsza współpraca pomiędzy konkretnymi działami lub komórkami w przedsiębiorstwie,

- efektywne działanie systemu zarządzania procesowego powinno zagwarantować sprawny, zrównoważony pod kątem potrzeb klientów transfer informacji i materiałów, którego nie hamują funkcjonalne bariery pojawiające się zwłaszcza w większych organizacjach; w związku z tym konieczna jest całkowita integracja ze strategią firmy, zgodność pomiędzy nową kulturą organizacyjną a postawami pracowników.

Warto pamiętać o tym, że wdrażanie zarządzania procesowego odnosi się do wprowadzania zmian w takich **płaszczyznach organizacji** jak płaszczyzna:

- **procesowa** – wdrażanie zmian w procesach oraz w ich:
  - przebiegu,
  - dokumentacji,
  - procedurach,
  - instrukcjach,

- **organizacyjna**:
  - wprowadzanie nowych rozwiązań w strukturze organizacyjnej,
  - wyznaczanie odpowiedzialności za konkretne procesy i podprocesy,
  - wybieranie właścicieli procesów (podprocesów),

- **informatyczna** – wdrażanie nowych rozwiązań informatycznych oraz zmian w dokumentacji,

- **społeczna**:
  - zachęcanie pracowników do pracy zespołowej,
  - ciągłe uczenie się,
  - podnoszenie kompetencji,

- **finansowa i ryzyka** – optymalizacja kosztów, rozpoznanie ryzyka w procesach,

- **wiedzy**, czyli:
  - pozyskiwanie,
  - gromadzenie,
  - dystrybuowanie,
  - rozwijanie wiedzy o procesie.

W rzeczywistości stosuje się **modele oraz metodyki zarządzania procesowego** pozwalające na systemowe wdrażanie owej koncepcji lub jej dalszy rozwój.

Do **modeli dojrzałości procesowej** da się zaliczyć:

- CMMI,
- BPMM,

- PEMM,
- metodyki BPM Framework, BPTrends Change Framework.

M. Krzos i M. Przybyła wyróżnili **czynniki wewnętrzne i zewnętrzne** warunkujące wdrożenie zarządzania procesowego w przedsiębiorstwach.

Wśród nich odnaleźć można:

- zasoby firmy, w tym przede wszystkim zasoby finansowe i kadrowe,
- *know-how* połączone z implementacją procesów,
- pozycję konkurencyjną organizacji,
- atrakcyjność sektora.

Autorzy zaznaczyli również **inne czynniki** wspomagające wdrożenie zarządzania procesowego.

Wymienia się tutaj:

- płaską strukturę organizacyjną,
- pracę zespołową,
- technologie informatyczne,
- ukierunkowanie działań organizacji i jej pracowników na potrzeby klienta.

Fundamentem firmy są **zespoły procesowe** składające się z pracowników, posiadających niezbędną wiedzę z perspektywy konkretnego procesu, a nie tylko zajmowanego w przedsiębiorstwie stanowiska.

W owych zespołach istotna jest także **funkcja kierownicza** skoncentrowana wokół właściciela procesu. Co istotne, jego zadania uległy znaczącej modyfikacji.

Z nadzorcy czy kontrolera rozdzielającego zadania przekształca się on w:

- animatora,
- doradcę,
- trenera,
- osobę odpowiedzialną za ukształtowanie właściwych warunków do pracy zespołu.

K. Prior-Smith i M. Perrin, kreśląc uwarunkowania aplikacyjne zarządzania procesowego, zaznaczają, że bazą tej koncepcji jest właściwe delegowanie odpowiedzialności i uprawnień, w myśl którego pracownicy:

- identyfikują,
- dokumentują,
- monitorują,
- ulepszają procesy, w których uczestniczą.

W odniesieniu do **funkcji czynnika ludzkiego I. DeTorio i T. McCabe** podkreślają, że w zakresie zarządzania procesowego właściciele procesów, zespoły i operatorzy jednocześnie pełnią rolę:

- projektantów,
- wykonawców,
- kontrolerów,
- innowatorów.

Zespoły obarczone są odpowiedzialnością za:

- poprawę jakości rezultatów,
- redukcję czasu wykonania,
- zmniejszenie kosztów.

Pozwala to na **eliminację wad** zawartych w tradycyjnych zhierarchizowanych strukturach organizacyjnych, a więc wymusza także **skupianie się na zadaniach**, a nie na pożądanym wyniku procesu.

Metoda SPC – statystyczne sterowanie procesem

Założenie kontroli statystycznej wyłoniło się z obserwacji, że każda z cech wyrobu danej partii, wytworzonej w takich samych warunkach, podlega pewnemu statystycznemu rozkładowi, który opisuje się przez funkcję gęstości prawdopodobieństwa.

Przebieg i rodzaj opisującego daną cechę rozkładu może być różnorodny, ale dla większości przemysłowych procesów uznano, że ma się do czynienia ze zbiorowościami, które podlegają normalnemu rozkładowi, a ten obrazuje krzywa Gaussa.

Kontrolę statystyczną można stosować we wszystkich obszarach przemysłowego procesu realizacji – na różnych etapach przyjmuje się odmienne formy. Jednak produkcja stanowi tę sferę przemysłowego procesu, gdzie metody statystycznej kontroli znalazły najszersze zastosowanie.

Stosowanie takich metod podczas produkcji znacząco zwiększa prawdopodobieństwo, że wyroby te będą zgodne z wymaganiami jakościowymi, które zawarto w dokumentacji technologicznej i konstrukcyjnej.

Istnieje dodatkowo możliwość stałego dokumentowania procesu, co przekłada się na jego doskonalenie. Właściwe stosowanie metod statystycznych podczas produkcji przynosi istotne efekty. Z kontrolą statystyczną ma się do czynienia w momencie, kiedy kontroli podlegają losowo wybrane wyroby z populacji.



Zależnie od częstości i liczebności pobierania próbek, jak też od sposobu wykorzystania wyników do zwrotnego wpływania na proces produkcji, taka kontrola statystyczna podzielona jest na:

1. **Statyczną kontrolę odbiorczą (SKO)** – jest ona ukierunkowana na wyrób, na jej podstawie podejmuje się decyzję, czy partia wyrobów, z której pochodzi próbka, może zostać przyjęta czy też należy ją odrzucić.

2. **Statystyczną kontrolę procesu** – jest to forma kontroli ukierunkowana na proces, w ten sposób uzyskuje się wyniki, które są następnie wykorzystywane do kontroli bieżącej procesu i – w razie potrzeby – do podejmowania działań korygujących.

Przez kontrolę statyczną procesu należy rozumieć zespół technik i metod statystycznych, które mają na celu usprawnianie przebiegu prac oraz redukcję wszelkich występujących odchyleń.

Na każdy proces wpływ mają różnorakie czynniki, które mogą zakłócać sprawny przebieg, a w związku z tym rzeczywiste wartości danej cechy wyrobu ulegają pewnym odchyleniom od pożądanej wartości.

Shewhart wyróżnił dwie grupy możliwych przyczyn zmienności jakości:

- specjalne,
- systemowe (losowe).

Systemowe przyczyny są integralną częścią procesu i zazwyczaj jest ich sporo, ale nie wykazują istotnych zmian w czasie. Takie czynniki powodują zwykłe odchylenia (systemowe), które są wynikiem samego procesu, technologii, stosowanych maszyn itp. Aby ograniczyć te czynniki, wymagana jest zmiana procesu.

Specjalne przyczyny to czynniki, które nie są wynikiem istoty procesu, ale warunkują je czynniki otoczenia. Czynniki te zwykle pojawiają się losowo (przypadkowo) jako skutek uszkodzenia narzędzi lub elementów obrabiarki. Czynnikiem może być też nagły spadek napięcia albo odłączenie zasilania. Względnie mogą one narastać w czasie, np. w efekcie stopniowego zużywania się narzędzi albo elementów maszynowych.

Do rejestrowania i obserwowania zmienności badanych cech służą **karty kontrolne**. Już w 1924 zostały one zaproponowane przez Shewharta. Z ich pomocą można (na podstawie stanu określonych cech wyrobu) śledzić przebieg procesu i wcześnie wykryć jego rozregulowanie, które wyraża się nadmiernym odchyleniem od pożądanych wartości cech.

Celem stosowania tychże kart kontrolnych jest szybkie wykrycie, a później eliminowanie specjalnych zakłóceń, wykraczających poza ramy ustalonych granic. Rejestrowanie wyników badań zachodzi poprzez nanoszenie wartości parametrów statystycznych na tory kart kontrolnych. Obliczeń dokonuje się na podstawie danych pochodzących z próbek, które pobiera się w regularnych odstępach czasu.

Odchylenia występują w każdym procesie, zatem niezbędne jest ustalenie granic dopuszczalnych, których nie można przekroczyć. Granice określa się w postaci dolnej i górnej linii kontrolnej – w ten sposób nanosi się je na karty kontrolne.

Gdy wartości statystycznych parametrów są zawarte wewnątrz granicznych, kontrolnych linii, to stwierdza się, iż proces produkcyjny jest prawidłowy i ustabilizowany. Z kolei przekroczenie jakiejś z tych linii jest sygnałem świadczącym o rozregulowaniu procesu.

Na kartach kontrolnych widnieją również inne rodzaje linii, a mianowicie:

- **górne i dolne linie ostrzegawcze** – ich przekraczanie stanowi sygnał o zbliżającej się możliwości rozregulowania procesu, a w chwili kolejnego przekroczenia takiej granicy jest to już sygnał, że doszło do rozregulowania,
- **linia centralna** – stanowi odzwierciedlenie średniej oczekiwanej wartości parametru, jest to baza do liczenia linii kontrolnych.

Można wyróżnić dwa rodzaje metod SPC:

- **według oceny alternatywnej**, są to karty kontroli dotyczące:
  - wadliwości w próbce,
  - liczby sztuk wadliwych w próbce,
  - liczby wad w próbce,
  - liczby wad na jednostkę wyrobu,

- **według oceny liczbowej:**
    - według średniej wartości właściwości (karty kontrolne dotyczą zredukowanych linii kontrolnych, wartości średniej i odchylenia średniego w próbce, mediany i rozstępu w próbce oraz średniej z wartości skrajnych i rozstępu w próbce),

    - według indywidualnej wartości właściwości (karty kontrolne dotyczą skrajnych wartości w próbce oraz indywidualnych wartości w próbce).

W taki sam sposób dzielą się również karty kontrolne na karty cech ilościowych i cech alternatywnych. Ponadto wyróżnić można inne rodzaje kart kontrolnych, które mogą być:

- **jednotorowe** – stosuje się je tylko do oceny jednej właściwości albo też grupy właściwości przy pomocy jednego statystycznego parametru,
- **dwutorowe** – stosuje się je do oceny jednej właściwości przy użyciu dwóch parametrów statystycznych albo dwóch właściwości określonych jednym parametrem,
- **wielotorowe** – posiadają więcej niż dwa tory, które są przeznaczone do kontrolowania więcej niż dwóch parametrów w odniesieniu do różnych właściwości wyrobu.



Przebieg kontroli z zastosowaniem SPC wygląda następująco:

1. W określonych odstępach czasowych należy pobrać z bieżącej produkcji próbkę, której liczność odpowiada metodzie i która ma służyć ocenie przebiegu procesu.

2. Następnie należy sprawdzić lub zmierzyć właściwości przewidziane instrukcją w poszczególnych sztukach w próbce, a wyniki badań i pomiarów odpowiednio rejestrować.

3. Kolejnym krokiem jest obliczenie wartości statystycznych parametrów, które są właściwe dla prowadzonej karty kontrolnej, a następnie naniesienie otrzymanych danych na tory karty kontrolnej.

4. Następnie trzeba uznać proces jako prawidłowo przebiegający, o ile wartości otrzymanych parametrów mieszczą się w granicach, które dla nich ustalono.

5. Jeżeli wartości jakiegokolwiek parametru przekraczają linie ostrzegawcze, to trzeba uznać, iż proces jest zagrożony rozregulowaniem.

6. Jeśli wartości któregoś parametru przekroczyły linie kontrolne albo wartości z dwóch kolejnych próbek wyszły poza linie ostrzegawcze, to trzeba uznać, że proces jest rozregulowany.

7. Po każdym pozytywnym efekcie badania próbki należy przeprowadzić (zgodnie z instrukcją) analizę jakości ostatnich 15-25 próbek, z uwagi na jakościową zdatność procesu, trend i tzw. zjawisko środkowej jednej trzeciej.

Za dostatecznie pewny dowód, że doszło do rozregulowania procesu, uznać można rozmieszczenie punktów wartości parametrów statystycznych na karcie kontrolnej względem linii kontrolnej. Jest to tzw. sygnał statystycznej kontroli jakości.

Można wskazać poniższe rodzaje sygnałów:

- **pojedynczy** – kiedy występuje jeden punkt poza jakąkolwiek linią kontrolną na jednym torze karty,
- **seryjny** – kiedy występują dwa albo więcej kolejnych punktów znajdujących się poza tą samą linią kontrolną,
- **sygnał uprzedzający** – jest to wystąpienie jednego punktu w obszarze między linią kontrolną a ostrzegawczą,
- **sygnał z połączonych próbek** – jest to wystąpienie jednego punktu poza jedna linią kontrolną, obliczoną dla próbki złożonej z wielu kolejnych próbek, które pobrano do kontroli,
- **pojedynczy z dwóch następujących po sobie sygnałów uprzedzających**.

Najczęściej stosuje się narzędzie, jakim jest karta kontrolna cech ocenianych liczbowo. To karta kontroli wartości średniej i rozstępu. Jest ona arkuszem,

który zawiera dwa układy współrzędnych. Osie obu układów posiadają jednakową skalę, która oznacza kolejny numer pobieranej próbki.

Oś pionowa układu górnego posiada skalę wartości liczbowych, które wyrażone są w jednostkach miary – z ich pomocą mierzy się średnie wartości obserwacji w próbkach. Zakres skali ograniczony jest do prawdopodobnego przedziału średnich zmienności. Tę samą skalę posiada oś pionowa niżej położonego, drugiego układu, ale zakres tej skali dostosowany jest do zakresu zmienności rozstępów, a jej początkiem jest zero. W obu tych układach współrzędnych umieszczone zostały linie kontrolne, które stanowią istotę karty.

Kartę wykorzystuje się do wykrywania, jaki jest udział w zmienności procesu pospolitych przyczyn zmiennych przypadkowo, a jaki udział posiadają pojedyncze przyczyny albo specjalne zdarzenia. Jest ona swego rodzaju testem istotnych różnic pomiędzy próbkami, które informują, że proces znajduje się statystycznie poza kontrolą. Dostarcza sygnałów, których obserwacja umożliwia wykrycie anomalii i przez to pozwala na ich usunięcie – to z kolei prowadzi do możliwości utrzymania procesu w zaplanowanych granicach stabilności statystycznej.

Karty kontrolne służą nadzorowaniu przebiegu procesu oraz rozpoznawaniu występujących w nim trwałych zmian. Z reguły nie odnoszą się one bezpośrednio do granic tolerancji cech kontrolowanych i z tego powodu nie pozwalają wskazać stopnia spełnienia przez dany proces jakościowych wymogów.

Miarę rzeczywistych albo potencjalnych zdolności procesu do wypełniania tych wymagań stanowią wskaźniki tzw. **zdatności jakościowej**. Są to wskaźniki wyznaczane względem konkretnej cechy produktu. W praktyce znaczy to, że z uwagi na niektóre cechy, proces może cechować się wysoką zdolnością, z kolei ze względu na inne – niską.

Dla całego procesu jest najważniejsza ta cecha, której wskaźnik jest najniższy. Wykorzystuje się wskaźniki zdolności jakościowej maszyny albo procesu. Każdy rodzaj wskaźników ma identyczną, matematyczną postać. Różnią się od siebie jedynie z uwagi na sposób pozyskiwania danych pomiarowych, na bazie których są one wyznaczane.

Zmienność w procesach

Zmienność to naturalne zjawisko, jakie wiąże się z realizacją procesów. Jest ona przyczyną występowania niejednorodności w wytwarzanych dobrach. Sprawia także, że niemożliwe jest zyskanie dwóch identycznych wyrobów, pomimo że organizacja dokłada wszelkich starań, żeby to zapewnić.

Zmienność to wynik pojawiania się dwóch rodzajów przyczyn:

- **losowych** – przypadkowych, które często są zwane chronicznymi, spowodowanymi przez szereg (zwykle mało istotnych) czynników, których identyfikacja należy do trudnych zadań, czasem wręcz jest niemożliwa lub nieuzasadniona ekonomicznie,

- **nielosowych** – systematycznych, zwanych też czasem istotnymi albo specjalnymi, które mogą być określone, ustalone, a dzięki temu również wyeliminowane.

Systematyczne przyczyny oddziałują na dokładność procesu (jest to tzw. wyśrodkowanie). Z kolei przyczyny przypadkowe określają jego precyzję (rozproszenie wyników). Koniecznym warunkiem do uzyskiwania wyrobów zgodnych z wymaganiami określonymi w projekcie jest **stabilność procesów.** Proces stabilny jest wtedy, kiedy zmienność jest wynikiem przypadkowych przyczyn, które powodują tylko niewielkie zmiany, a nie przyczyn specjalnych, które wywołują istotne zmiany w wartościach parametrów.

Zadaniem producenta jest ograniczanie przyczyn zmienności jedynie do przypadkowych przyczyn, a później ich stopniowe redukowanie poprzez doskonalenie procesów.



Obecnie systemy jakości (w tym też ich modele określone w normach ISO 9000) przyjmują pewne najważniejsze cele, do jakich można zaliczyć:

- **eliminowanie systematycznych, wyznaczalnych przyczyn błędów**, które popełniane są w różnych obszarach działalności organizacji, np. dzięki zapewnieniu właściwie wykwalifikowanej kadry, znakowaniu i odseparowywaniu wyrobów niezgodnych z wymaganiami i dzięki nadzorowaniu technicznej infrastruktury,
- **identyfikowanie i sterowanie przypadkowymi przyczynami**, np. dzięki nadzorowaniu realizacji usług, procesów produkcyjnych, walidacji procesów specjalnych, monitorowaniu i wykonywaniu pomiarów.

Zmienność losowa, która charakteryzuje wyniki poszczególnych działań, jest wynikiem złożonego systemu oddziałujących na siebie wzajemnie elementów. Do tych elementów zaliczyć można:

- kadrę,
- infrastrukturę techniczną,
- środowisko pracy,
- wykorzystane materiały,
- metody realizowania procesów,
- sposoby wykonywania pomiarów i monitorowania.

Na niepożądany stan zmienności losowej (przypadkowej) mają wpływ:

- nieprawidłowa obsługa maszyn i niewłaściwa konserwacja urządzeń,
- nieodpowiedni dobór urządzeń do pożądanej dokładności wykonania,

- niska jakość narzędzi produkcyjnych,
- niska jakość sprzętu pomiarowego,
- wadliwy albo nieodpowiedni materiał,
- hałas,
- brud,
- drgania,
- nieodpowiednie oświetlenie,
- niewłaściwa temperatura itp.

Wśród najważniejszych nielosowych, wyznaczalnych przyczyn zmienności, można przykładowo wskazać:

- zmianę operatora,
- zmęczenie operatora,
- zmianę jakości obrabianego materiału,
- zużyte narzędzia,
- zmianę sprzętu pomiarowego,
- niewłaściwie wykalibrowany sprzęt pomiarowy itp.

W. E. Deming oraz J. M. Juran – dwóch najczęściej wskazywanych twórców współczesnej inżynierii jakości – wielokrotnie w swoich publikacjach postrzegali zmienność w procesach jako ważny czynnik, który wpływa na jakość oferowanych usług i wyrobów. Deming potraktował teorię zmienności jako jeden z czterech filarów **systemu gruntownej wiedzy menedżerskiej.**

Autor ten twierdził, iż prawidłowa ocena zależności między poszczególnymi częściami systemu odpowiednio nadzorowanych procesów wymaga od kierownictwa znajomości podstaw, które charakteryzują te procesy oraz ich dobrego zrozumienia.

Niezwykle ważne jest:

- zrozumienie, że zmienność to nieuniknione zjawisko we wszystkich procesach,
- zrozumienie istoty specjalnych oraz losowych przyczyn zmienności w procesach,
- rozpoznanie różnic między stanem stabilności a niestabilności statystycznej w procesie,
- uświadomienie możliwości popełniania błędów, które polegają na:
  - potraktowaniu losowej przyczyny jako specjalnej,
  - potraktowaniu specjalnej przyczyny jako losowej,
- rozróżnienie systemu stabilnego od zdatnego jakościowo – proces może być stabilny, ale zarazem może mieć nieodpowiednią zdatność jakościową i odwrotnie,
- wychwycenie celu zasadniczego w stosowaniu kart statystycznego sterowania procesami – umiejętność określenia źródła problemu, czy jest ono wynikiem oddziaływań systemu (zmienność losowa), czy raczej wpływu jednego z elementów systemu, np. materiału albo człowieka (przyczyna specjalna).

Podsumowanie

- **Zapoznaj się z treścią lekcji.** Gdy opanujesz już cały materiał zawarty w dziale, **przystąp do testu cząstkowego**.

Literatura uzupełniająca:

1. Bitkowska A., *Implementacja zarządzania procesowego we współczesnych przedsiębiorstwach*, Warszawa, 2016.
2. Iwaniec M., *Systemowe podejście do gromadzenia i analizy danych w kontekście zarządzania jakością*, Kraków, 2018.
3. Mazur A., Gołaś H., *Zasady, metody i techniki wykorzystywane w zarządzaniu jakością*, Poznań, 2010.
4. Szerszunowicz M., *Analiza zdolności procesu o zależnych charakterystykach*, Katowice, 2013.
5. Waszkowski R., *Spread page – wielowymiarowe modelowanie i analiza procesów biznesowych*, Opole, 2018.
6. Woźniak J., *Zrozumieć analityka, czyli wyzwania i dylematy analizy procesów we współczesnych organizacjach działających w warunkach ICT*, Warszawa, 2017.

Zarządzanie projektami cz. I



Spis treści

Wprowadzenie

Modele kierowania zwinnych przedsiębiorstw

Obszary zarządzania projektami

Wprowadzenie

Większość autorów podczas próby zdefiniowania projektu podkreśla jego złożoność, na którą składają się następujące czynniki:

- **Interdyscyplinarność** – potrzeba pozyskiwania wiedzy z różnorodnych dziedzin, co może skutkować problemami na szczeblu organizacyjnym i komunikacyjnym,

- **kompleksowość** – zbiór czynności potrzebnych do jego realizacji od planowania, przez przygotowanie, implementację, na testach i ocenie kończąc,

- **różnorodność wykorzystanych zasobów** – pieniężnych, materialnych (urządzenia, pomieszczenia), jak i niematerialnych (wiedza, informacje).

Badacze zwracają uwagę na to, że pojęcie projektu jest jasno określone w zakresie czasu i kosztów. Jak zauważa M. Pawlak, projekt ma „określony termin rozpoczęcia i zakończenia, a także określone fazy". Zaś K. Kukuła uważa, że projekt to działanie „zawarte w skończonym przedziale czasu, z wyróżnionym początkiem i końcem".

Koszty projektu są możliwe do oszacowania i kalkulacji, mogą także ulec wzrostowi w przypadku wydłużenia przewidywanego terminu zakończenia prac.

Spośród wyżej wymienionych definicji różnych badaczy, wyłaniają się cztery główne cechy, jakimi można określić projekt:

1. **celowość,**
2. **niepowtarzalność,**
3. **złożoność,**
4. **określoność.**

Pojęcie **zarządzania projektami** może być rozumiane jako proces podejmowania decyzji, które służą prawidłowemu wykonaniu zadań w ramach projektu oraz jego realizacja. Na zarządzanie projektami składa się także zbiór działań kierowniczych, które powiązane są z realizacją projektów, jak również ogół zastosowanych w tych działaniach zasad, metod i środków.

R. Haberfellner przez zarządzanie projektami rozumie wszystkie czynności dotyczące przygotowania i realizacji decyzji związanych z realizacją projektów, mając na uwadze przede wszystkim zarządzanie procesem rozwiązywania problemów. Polega ono na zastosowaniu wiedzy, doświadczeń, narzędzi, metod oraz technik w działaniach projektowych, w celu osiągnięcia lub przewyższenia potrzeb i oczekiwań interesariuszy. Zarządzanie projektem można także zdefiniować jako system decyzyjny mający za zadanie opracowanie projektów gospodarczych, badawczych i innych.

Zbiór rozwiązań, opisujący kolejne kroki, jakie należy wykonać w tworzeniu projektu, a jednocześnie umożliwić efektywne zarządzanie pracami projektowymi, nazywany jest **metodyką zarządzania projektami.** Metodyka polega na wprowadzeniu **elementu powtarzalności** w procesie zarządzania projektami do działań jednorazowych, którymi jest sam projekt.

Zarządzanie projektami wyróżnia:

- unikatowość zadania,
- nietrwała, ograniczona czasowo struktura organizacyjna,
- wysoki stopień złożoności działań,
- rozłożona w czasie realizacja,
- wysoki poziom wiedzy i umiejętności zawodowych,
- duże nakłady finansowe,
- wysokie ryzyko,
- innowacyjny charakter,
- niska standaryzacja.

M. Pawlak uważa, że zarządzanie projektami wypełnia podstawowe funkcje zarządzania w ogóle, czyli **planowanie, motywowanie, organizowanie, decydowanie oraz kontrolowanie.**



Według Rogera Atkinsona, zarządzających projektami rozlicza się w obrębie trzech płaszczyzn, które stanowią najistotniejsze kryteria oceny sukcesu projektu:

- **czasowej (zgodność z harmonogramem),**
- **kosztowej (kosztorys),**
- **jakościowej (zakres)**.

Najważniejsze atrybuty projektów i zarządzania projektami

Atrybuty projektów	Cechy charakterystyczne zarządzania projektami	Objawy niewłaściwego zarządzania projektami
unikatowość	niepewność	Przekroczenie zakładanych kosztów
długotrwałość	nieprzewidywalność	nietrzymanie się planu
kompleksowość	trudności w realizacji	niespełnienie wymagań technicznych
istotny udział wykonawców zewnętrznych	duży wpływ partnerów zewnętrznych	problemy na polu egzekucji umów
intensywna współpraca	trudności na etapie planowania	problemy komunikacyjne

wielostronne zależności	konieczność wizualizacji	trudności koordynacyjne
wysoki stopień ryzyka	ścisła kontrola ze strony naczelnego kierownictwa	krytyka ze strony opinii publicznej, unikanie podejmowania odważnych decyzji

Wyróżnia się trzy główne obszary problemowe zarządzania projektami:

1. **Funkcjonalne zarządzanie projektami:**
   - Co stanowi przedmiot projektu?
   - Jakie są nasze cele, jak je osiągnąć, w jakiej kolejności i jakie zadania powinny być wykonane?
   - Jakie zasoby trzeba zaangażować w celu realizacji projektu i zadań w jego obrębie?

2. **Instytucjonalne zarządzanie projektami:**
   - W jaki sposób przydzielić zadania, kompetencje oraz odpowiedzialność w ramach projektu?
   - Jak należy wcielić realizację projektu w strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa?
   - Jak powinny przepływać informacje pomiędzy częściami tej struktury?

3. **Personalne zarządzanie projektami:**
    - Jakie są główne wartości, jaki styl kierowania zostanie przyjęty oraz jakie zachowania są pożądane i niezbędne podczas realizacji projektu?
    - Jakie zadania należy zrealizować w związku z motywacją lub szkoleniem kadry pracowniczej?
    - Jakiej wiedzy i jakich umiejętności wymaga projekt od pracowników i kto może owe wymagania spełnić?

Projekty mogą zostać skategoryzowane ze względu na:

- **wielkość projektu** (ilu pracowników nad nim pracuje, ile trwa realizacja, jakie są nakłady pieniężne),
- **przeznaczenie** (wewnętrzne, zewnętrzne),
- **miejsce realizacji** (w obrębie firmy, w administracji publicznej, przestrzeni miejskiej, szpitalach itp.),
- **typ projektu** (innowacyjny, rozwojowy, inwestycyjny, badawczy, dydaktyczny itp.),
- **źródło finansowania** (ze środków krajowych, unijnych, zagranicznych lub mieszanych),
- **oczekiwaną rentowność** (ulepszenie, wprowadzenie nowego produktu, zwiększenie wydajności itp.),
- **stopień ich zawiłości**,
- wiele innych kryteriów **charakterystycznych dla konkretnej branży.**

Modele kierowania zwinnych przedsiębiorstw

Wieloaspektowe podejście zwinnego biznesu jest zasadniczo związane z tworzeniem różnych koncepcyjnych modeli jego powstawania. Model jest uproszczoną reprezentacją rzeczywistości, a także pokazuje relacje między różnymi elementami danego systemu po wcześniejszej analizie.

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele modeli wyjaśniających pojęcie organizacji zwinnej. Ich różnorodność określa przede wszystkim temat zwinności i wielorakie perspektywy na jej pozycję w środowisku biznesowym. Jest to jednak również wynik ograniczeń, jakie założył modelujący i wskazuje wybraną perspektywę badania.

Koncepcja i model organizacji zwinnej są wynikiem badań nad zwinną produkcją prowadzonych przez Instytut Iacocca. Fundamentem takiego modelu biznesowego jest uznanie zwinności za najważniejszą cechę firm w XXI wieku.

Model obejmuje trzy obszary. Pierwszy to wizja, która decyduje o powodzeniu organizacji, która dotyczy:

- nieprzerwanych ulepszeń,
- sprawnej reakcji,
- ciągły wzrost jakości,

- odpowiedzialności za swoje środowisko.

W obszarze wizji rozróżniono również właściwości przedsiębiorstwa warunkujące jego sukces. Kolejnym elementem modelu jest dziewięć najistotniejszych obszarów, wokół których należy skoncentrować wprowadzane zmiany niezbędne do osiągnięcia zwinności.

Trzecią i ostatnią składową modelu jest szereg podsystemów, które tworzą **fundamentalną infrastrukturę** wspierającą postęp kluczowych domen zwinności.

Sformułowany model przedsiębiorstwa zwinnego jest wypadkową zmian wprowadzonych do organizacji w chwili wdrożenia zwinnych metod produkcji i ma charakter koncepcyjny. Nie jest też prostym planem działania – pokazuje źródła zwinnego rozwoju organizacji, kluczowe obszary tworzenia organizacji oraz infrastrukturę do jego osiągnięcia.

Model zwinności przedsiębiorstwa opracowany przez H. Sharifiego i Z. Zhanga

Opisany model opiera się na dwóch fundamentalnych czynnikach, które dają firmie możliwość zdobycia przewagi w niestabilnym otoczeniu:

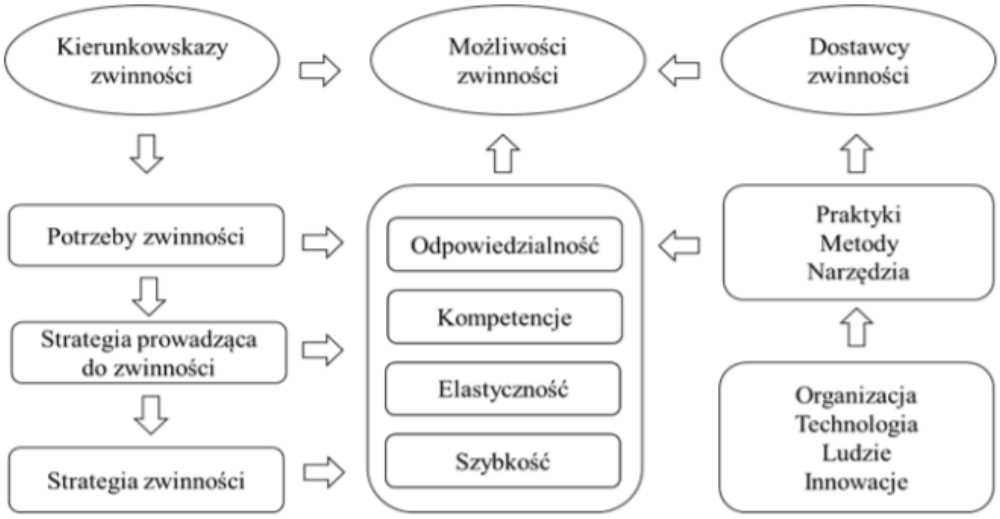
- potrafi odpowiednio reagować na zmiany (przewidywalne i nieprzewidywalne) we właściwy sposób i w odpowiednim czasie,
- potrafi uchwycić zmiany i potraktować je jako możliwości.

Sama koncepcja modelu opiera się na trzech elementach:

- kierunkowskazach zwinności, czyli zmianami środowiska i poziomem jego oddziaływania, które wymusza na organizacji nowelizację sposobów prowadzenia biznesu,

- możliwości osiągnięcia zwinności, które są zasadniczymi umiejętnościami, jakich firma potrzebuje, aby pozytywnie reagować na zmiany i okazje. W modelu wyróżniono cztery kategorie umiejętności: reaktywność, kompetencje, elastyczność oraz szybkość,

- dostawcy zwinności – to środki, dzięki którym osiągane są niezbędne umiejętności wspierające rozwój zwinności. Są to czynności, narzędzia i metody, których podstawą są relacje zachodzące w organizacji.

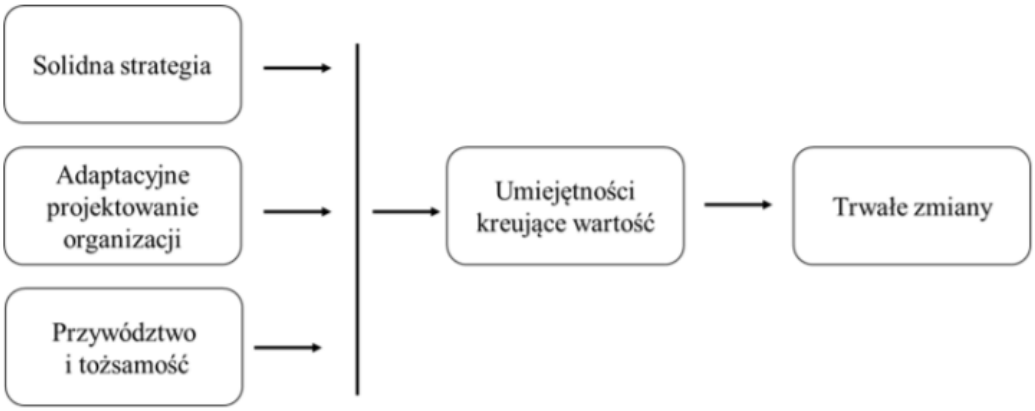




Model zwinnego projektowania organizacji opracowany przez Ch.G. Worleya i E.E. Lawlera

Podstawa modeli zwinnych i wydajnościowych opracowanych przez Ch.G. Worleya i E.E. Lawlera jest założeniem, że zwinność to dynamiczna umiejętność projektowania organizacji, które odczuwają potrzebę zmian. Zmiany zachodzą w firmie i jej otoczeniu i są dokonywane na bieżąco, co prowadzi do ponadprzeciętnej efektywności. Konstrukcja modelu sugeruje, że firma zrywa z tradycyjnymi założeniami projektowymi, sprzyja elastycznej kreatywności, a tym samym dynamicznie dostosowuje różne części organizacji do zwinnych wymagań.

Model składa się z trzech podstawowych elementów, które wpływają na tworzenie trwałych zmian. Pierwszą ze składowych jest **solidna strategia**, która charakteryzuje się zdolnością do osiągania dobrych wyników w zmiennych warunkach środowiskowych. Strategię tworzy logika ekonomiczna, dbałość o przyszłość i elastyczność celów.



Drugim elementem jest **adaptacyjne projektowanie organizacji**. Firmy zwinne muszą mieć strukturę, która potrafi skutecznie dostosować się do oczekiwań wewnętrznych i zewnętrznych przez zmiany celów strategicznych. Organizacje te charakteryzują się między innymi płaską strukturą organizacyjną i stale budują sieci relacji między współpracownikami, klientami, dostawcami itp.

Na trzeci element składają się **przywództwo i tożsamość**, rozumiane jako umiejętności organizacyjne, które powiązane są z zaangażowaniem większej liczby uczestników w proces decyzyjny.

Powyższe czynniki mają wpływ na zdolność tworzenia wartości. Obejmuje to głównie ciągły proces uczenia oraz rozwijanie umiejętności i zdolności poprzez poszerzanie wiedzy. Zwinność osiągnięta poprzez realizację opisanych założeń modelu jest możliwa dzięki dobrym praktykom zarządczym związanym z opracowaniem odpowiednich strategii i celów, rozwojem kapitału, budżetem zarządczym oraz wynagrodzeniami pracowników.

Model kształtowania zwinności przedsiębiorstwa oparty na wykorzystywaniu okazji opracowany przez S. Trzcielińskiego

W tym modelu właściwości konstytuujące zwinność przedsiębiorstwa oparto na zrachowaniach przy pojawiających się okazjach. Objawia się również jego zdolnością do sprawnej interpretacji okazji rynkowych oraz

zagrożeń płynących z jego środowiska. Natomiast z punktu widzenia cech osobowych, organizacja powinna wyróżniać się: **bystrością, elastycznością, inteligencją i sprytem**.

Zwinność przedsiębiorstwa jest złożonym zjawiskiem sprzyjającym dostrzeganiu okazji obecnych w turbulentnym otoczeniu i wykorzystywaniu ich zgodnie z dostępnymi zasobami. Przez wzgląd na typ zasobów, który dominuje w kształtowaniu zwinności, S. Trzcieliński wyróżnił jej cztery rodzaje:

- technologiczną,
- finansową,
- społeczną,
- przedsiębiorczą.

Dostępność zasobów można postrzegać jako sposób, w jaki przedsiębiorstwo może wdrożyć i dostarczyć rozwiązanie organizacyjne oraz wpływać na jego sprawność, ale jednocześnie musi być adresowana w celu dostarczenia rozwiązania organizacyjnego. Poniżej wymieniono rodzaje zwinności zasobów przedsiębiorstwa zdefiniowane przez model zwinności:

1. Model zwinności **technologicznej**, w którym celem modelowania jest fizyczna infrastruktura technologiczna będąca własnością i wykorzystywana przez przedsiębiorstwo. W zależności od rodzaju i charakteru technologii będzie to miało różne implikacje dla wykorzystania pasm możliwości.

2. Model zwinności **finansowej**, gdzie fundamentem jest dostępność środków, które firma chce przeznaczyć na swoją operacje inwestycyjne. Takie działania poszerzają wachlarz dostępnych możliwości, a ich wykorzystanie podnosi wartość firmy.

3. Model zwinności **społecznej** opiera się na swobodzie restrukturyzacji talentów firmy. Swoboda umieszczania pracowników wiąże się z trzema zmiennymi: umiejętnościami, stosunkami pracy i jej organizacją.

4. Model **przedsiębiorczości**. Na tej podstawie wiedza jest inwestowana m.in. w modelowanie produktów, działalność operacyjną czy handlową. Wiedza korporacyjna to ważna umiejętność, która umożliwia osiągnięcie przewagi konkurencyjnej poprzez identyfikowanie możliwości i inspirowanie ich poprzez rozwój inteligencji organizacyjnej.

Model kształtowania zwinności przedsiębiorstw opartych na wiedzy opracowany przez H. Włodarkiewicz-Klimek

Organizacja oparta na wiedzy to organizacja, której struktura zależy od wartości dodanej i której celem jest efektywne wykorzystanie wiedzy do budowy organizacji.

Organizacje oparte na wiedzy w związku ze specyfiką ich zasobów wewnętrznych i zdolności do reagowania na czynniki środowiskowe można zdefiniować jako organizacje zwinne i proaktywne, które potrafią szybko identyfikować szanse i wykorzystywać je dla wzrostu i rozwoju samej organizacji.

Poniżej przedstawiono specyficzne cechy zwinnej organizacji opartej na wiedzy:

- struktura zasobów, w szczególności zasoby niematerialne stanowiące kapitał wiedzy organizacji, przejawia się w pewnym stopniu innowacyjnością, przedsiębiorczością i pozytywnym nastawieniem,

- szczególne znaczenie wiedzy, którą firma świadomie zarządza,

- modelowanie i utrzymywanie świadomych relacji z otoczeniem, w tym networking, który jest podstawą transferu wiedzy pomiędzy uczestnikami rynku, a także określa czynniki identyfikujące i wykorzystujące szanse,

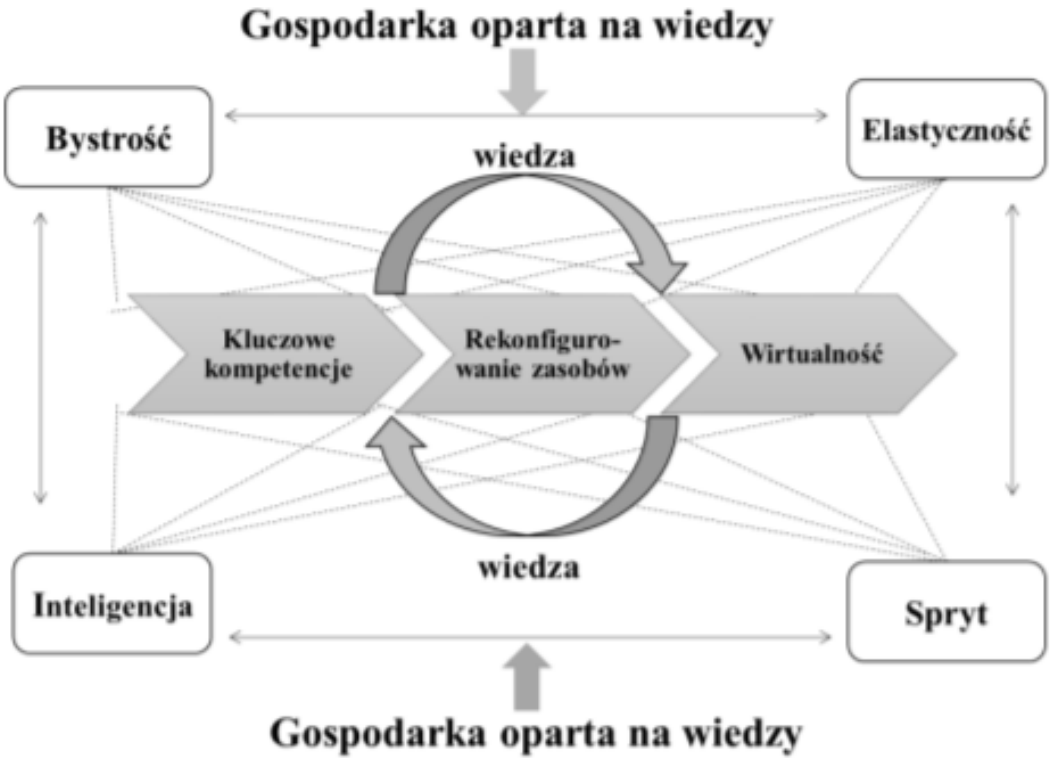
- modelowanie wewnętrznej struktury firmy, aby określić podział zadań, stopień elastyczności i umiejętności wymagane od pracowników.

Zwinność oparta na wiedzy zależy od dokładnego składu zasobów wiedzy firmy oraz jej zdolności do rozpoznawania, oceny i pozyskiwania możliwości. Wraz ze wzrostem poziomu zrozumienia w organizacji rośnie też zdolność

do wykorzystywania szans, łatwiejszej ich identyfikacji i reorganizacji zasobów firmy.

Łączny wpływ powyższych czynników na tworzenie poziomu zwinności można ocenić za pomocą następujących wymiarów:

- bystrość,
- elastyczność,
- inteligencja,
- spryt.



Rozwój w firmie jest wynikiem ciągłego procesu zarządzania wiedzą. Proces ten obejmuje ewolucję i wzrost wiedzy jednostek i organizacji, prowadząc do ciągłego uczenia się organizacji. Proces świadomego gospodarowania

danymi oraz uczenia się jest interpretowany i włączany przez cechy zwinności organizacji wyrażone: **bystrością, elastycznością, inteligencją oraz sprytem**. W stosunku do natężenia właściwości zwinności oceniany jest przede wszystkim postęp przedsiębiorstwa wiedzy, który określa się poziomem dostosowania organizacji (przez zdolność wykorzystywania okazji) do warunków gospodarki opartej na wiedzy.

Firmy zwinne mogą odnieść sukces w wysoce konkurencyjnym środowisku dzięki specyficznej strukturze zasobów wewnętrznych i zastosowanym koncepcjom operacyjnym. Ważnymi źródłami tego sukcesu są dwie możliwości.

Podstawą jest szeroko pojęta wiedza. Gromadzi się w zasobach firmy, zwłaszcza w kapitale ludzkim, który go pozyskuje, wykorzystuje i rozwija. Drugim źródłem jest umiejętność rozpoznawania szans. Sprzyja temu potencjał wiedzy, który koncentruje się na kluczowych możliwościach, wirtualności i zdolności do odbudowy kluczowych niematerialnych firmy. Wieloaspektowa definicja zwinnej firmy wiąże się zasadniczo z tworzeniem różnych modeli koncepcyjnych jej funkcji.

W literaturze znaleźć można wiele modeli prezentowania koncepcji organizacji zwinnej. Ich zróżnicowanie determinowane jest przede wszystkim ze względu samego problemu *agile*, ale także konsekwencji ograniczeń narzuconych przez model generujący wybrany obszar badań.

Przedstawiony model tworzenia zwinnej firmy dotyczy koncepcji struktury wewnętrznej organizacji i składu jej zasobów. Są one wynikiem zachowań organizacyjnych i wywodzą się z czynników jak pojawienie się zwinnej produkcji, zdolność reagowania na zmiany środowiskowe, potrzeba zmian, postrzeganie szansy, świadomość wagi wiedzy jako zasób. Pomimo różnych podejść do modelowania, praktyczne zastosowanie tych założeń i rozwiązań działa na rzecz wspólnego celu, jakim jest budowanie zwinnego biznesu.

Obszary zarządzania projektami

Zarządzanie łańcuchem dostaw

Zarządzanie łańcuchem dostaw można wyrazić jako serię sekwencyjnych i równoległych procesów na dużą skalę, które powinny być zsynchronizowane i zintegrowane.

Zarządzanie popytem, ogólnie rzecz biorąc, obejmuje określenie popytu (popytu) obsługiwanego rynku, który jest punktem wyjścia do zakończenia procesu uzupełniania.

Zarządzanie zapasami obejmuje wszystkie czynności związane z przepływem towarów lub usług do klientów, od zaopatrzenia w materiały, przez działania produkcyjne, po proces dystrybucji.

Zarządzanie rozwojem i komercjalizacją nowych produktów (RiK): Chociaż zarządzanie popytem i uzupełnianiem zapasów powinno być powiązane z ciągłą satysfakcją konsumentów (klientów końcowych), RiK pozwala firmie działać przez długi czas, zapewniając w ten sposób, że adaptuje łańcuch dostaw nowych produktów w celu poprawy długoterminowej konkurencyjności firmy.

Bardzo istotną kwestią jest **synchronizacja** pomiędzy informacją popytową płynącą z rynku do łańcucha dostaw (zarządzanie popytem) a przepływem towarów (i zwiększającym się przepływem kapitału) głównie na rynek (zarządzanie podażą).

Synchronizacja odbywa się poprzez **proces planowania i kontrolę przepływu towarów**. Ważne jest również, aby zarządzanie popytem i procesy uzupełniania były zsynchronizowane z badaniami i innowacjami, głównie w kontekście określania czasu wprowadzenia nowych produktów na rynek i niezbędnych zmian w obecnych funkcjach łańcucha dostaw.

Istotną cechą zarządzania łańcuchem dostaw jest to, że niezależni (organizacyjni i prawni) uczestnicy łańcucha dostaw wspólnie wdrażają procesy. Zgodnie z dobrze określonymi regułami połączenie procesów biznesowych, długoterminowego planowania i wdrażania nazywa się integracją.

Ucieleśnieniem integracji w SCM jest na przykład **koncepcja wspólnego planowania, prognozowania i uzupełniania zapasów (CPFR)**. Warto podkreślić, że oprócz opisanej powyżej integracji zewnętrznej, z punktu widzenia tworzenia efektywnego i wydajnego łańcucha dostaw bardzo ważna jest kwestia integracji wewnętrznej, czyli współpracy między działami (obszarami funkcjonalnymi) firmy.



Efektywne zarządzanie czasem

Efektywne zarządzanie czasem to przede wszystkim jego optymalne wykorzystanie w trakcie konsekwentnego dążenia do celu. Za cel może służyć realizacja konkretnego zadania, działania długofalowe albo dobry odpoczynek. Według ostatnich badań Polacy należą do **najmniej wydajnych pracowników na świecie**, a przy tym tygodniowy czas pracy w Polsce jest jednym z najdłuższych w Europie.

Wynika z tego, że statystyczny pracownik w Polsce pracuje długo, lecz nieefektywnie. Poszukując przyczyny tego stanu rzeczy, źródło problemu można znaleźć w **nieodpowiednim planowaniu i gospodarowaniu czasem**.

Sztuka dobrego zarządzania wykonywaniem zadań w terminie to nie talent, który człowiek ma od urodzenia albo w ogóle, lecz umiejętność, którą można nabyć.

Proces taki jest złożony z następujących elementów:

- analiza wykorzystania czasu,
- wyznaczenie celu,
- planowanie,
- podjęcie decyzji (priorytety),
- wykonanie i organizacja,
- kontrola.

Analiza zarządzania czasem

Zarządzanie czasu względem pracy rozpoczyna się od analizy. Uważne zbadanie zalet, słabości oraz błędów, wydłużających czas pracy można przeprowadzić przy użyciu **analizy SWOT**. Tak opracowana tabela czynników sprawi, że podjęcie najkorzystniejszych decyzji dotyczących przyszłych działań będzie łatwiejsze.

Czynniki wewnętrzne:

- **Silne strony** – to cechy, zdolności i umiejętności danej osoby, które przynoszą jej pożytek. Mogą być także takimi cechami, których dana osoba nie akceptuje, chociaż inni je podziwiają.

- **Słabe strony** – to zachowania, nawyki i przyzwyczajenia utrudniające skuteczne działanie i wpływające na jednostkę. Należy tu także uwzględnić informacje zwrotne otrzymywane od innych.

Czynniki zewnętrzne:

- **Szanse** – występują na zewnątrz osoby, nie należą do niej. To wydarzenia i zjawiska, po których człowiek nie oczekuje, że będą pomocne w rozwoju.
- **Zagrożenia** – również znajdują się poza osobą i nie należą do niej. To wydarzenia i zjawiska, po których człowiek oczekuje, że będą przeszkodami w rozwoju zawodowym.

Po wykonaniu analizy czynników wpływających na czas oraz jakość pracy powinno się zbadać wykorzystywany czas.

Rzeczowa ocena wykorzystania czasu może zostać wykonana na dwa sposoby:

- **Budżet czasu** – oznacza zapisywanie wykonywanych czynności co 15 minut przez parę dni, a następnie analizowanie zapisanych działań. Metoda ta jest dość pracochłonna oraz wymagająca dużej wytrwałości i samodyscypliny. Przez sporządzenie budżetu czasu można zobaczyć, co dzieje się z czasem i w jaki sposób jest wykorzystywany.
- **Analiza „złodziei czasu**" – oznacza stworzenie listy czynników wewnętrznych i zewnętrznych, które zmniejszają efektywność oraz wydłużają czas realizacji powierzonych zadań. Należy pamiętać, że

często marnowanie czasu ma przyczynę w danej osobie, a nie na zewnątrz. Dlatego podczas opracowania takiej listy powinno się także dokonać oceny swoich zachowań.

Najczęstsze czynniki, które można nazwać „pożeraczami czasu", to:

- zły system segregacji dokumentów,
- odwracanie uwagi, hałas,
- brak motywacji, obojętność wobec pracy,
- próbowanie wykonywania wszystkiego na raz,
- niezapowiedziani goście,
- nieprecyzyjna komunikacja albo jej brak,
- zbyt rozbudowana komunikacja,
- przerwy na niezaplanowane rozmowy telefoniczne,
- niewystarczająca koordynacja pracy zespołu,
- brak osobistej organizacji (tzw. „zawalone biurko"),
- brak samodyscypliny,
- brak priorytetów,
- niedostateczne delegowanie zadań,
- nieodpowiednia kontrola delegowanych zadań,
- czas oczekiwania (np. na umówione spotkania lub terminy),
- nieumiejętność odmowy,
- niepełne, otrzymywane za późno informacje,
- chęć posiadania informacji o wszystkim,
- niedokańczanie spraw,
- wydłużające się posiedzenia,
- przekładanie pracy na później,
- prywatne pogawędki,

- pośpiech, zniecierpliwienie,
- długie korzystanie z serwisów społecznościowych.



Delegowanie uprawnień

By odpowiednio korzystać z formy zarządzania poprzez delegowanie uprawnień, należy wykreować właściwe warunki, jakie sprzyjać będą jej stosowaniu w przedsiębiorstwie.

Wśród podstawowych warunków tejże metody wymienić można:

- Stopniowe powiększanie zakresu delegowanych uprawnień, jak również nadzorowanie poczynań podwładnych, którzy zostali skierowani do wykonania danego zadania.

- Dokładne przedstawienie w pisemnej formie obszaru delegowanych uprawnień oraz zakresu odpowiedzialności, jaka jest z nimi powiązana.

- Ulepszanie jakości komunikowania się pomiędzy delegującym a delegowanym, by służbowe polecenia zrealizowane były bez zniekształceń oraz w odpowiednim czasie.

- Tolerowanie niepowodzeń oraz błędów, jakie zrodziły się podczas nowo powierzonych pracownikowi zadań, jednakże do pewnego stopnia.

Efektywność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Wszystkie organizacje buduje swoją teraźniejszość i przyszłość na ludziach.

Pracownicy to najcenniejszy kapitał:

- kwalifikacji,
- wiedzy,
- umiejętności,
- doświadczenia,
- osobowości,
- wartości.

Dlatego kapitał ludzki zajmuje szczególne miejsce we wszystkich państwach. Uznawany jest za najważniejszą część kapitału intelektualnego, współpracuje z kapitałem strukturalnym (procesowym) i jest podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej i wartości organizacyjnej we współczesnej gospodarce opartej na wiedzy. Dlatego też zarządzanie kapitałem ludzkim jest jednym z najważniejszych elementów zarządzania każdą organizacją.



Najważniejsze, a zarazem najtrudniejsze jest to, że ludzie nie są łatwi do zrozumienia, zmienni, często irracjonalni i nieprzewidywalni, a jednocześnie posiadają ludzką podmiotowość i godność.

Konieczne jest znalezienie ogólnych ram pomiaru efektywności, które staną się podstawą dla naukowców i menadżerów praktyków do budowania

własnych wskaźników efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, wystarczających do przeglądu konkretnych projektów badawczych lub personelu w określonych organizacjach. Z tego powodu koncepcja korzystania z pomysłu G.A. Rummlera i A.P. Brache'a wydaje się bardzo cenna.

Mierniki efektywności zarządzania kapitałem ludzkim można podzielić na poziom:

- organizacji,
- procesu,
- stanowiska pracy.

Poziom organizacji składa się z elementów, takich jak:

- marka pracodawcy,
- poziom czynników (adaptacyjności, innowacyjności oraz elastyczności), które prowadzą do statecznego rozwoju organizacji,
- niski poziom fluktuacji kadry,
- niski poziom zagrożeń personalnych,
- wzrost wartości organizacji dzięki rosnącej wartości kapitału ludzkiego,
- kultura organizacyjna wspierająca efektywność,
- przynoszące korzyści zarządzanie zmianami,
- odpowiednie systemowe rozwiązania operacyjne (należą do nich system zarządzania kompetencjami, talentami oraz relacjami z pracownikami).

Poziom procesu składa się z elementów, takich jak:

1. **Efektywna rekrutacja i dobór kadr –** sprawdzenie czy organizacja spełnia wymagania ilościowe i jakościowe dotyczące kapitału ludzkiego przy możliwie najniższych kosztach.

2. **Efektywny system motywacyjny** – satysfakcja pracowników, zaangażowanie i lojalność są wysokie, a system płac skuteczny.

3. **Efektywny system doskonalenia zawodowego** – wysoki zwrot z inwestycji w kapitał ludzki, wysoka efektywność szkoleń i innych form rozwoju zawodowego oraz wysoki wskaźnik rekrutacji wewnętrznej na stanowiska kierownicze, a także eksperckie.

4. **Efektywny system oceniania pracowników i audyt personalny** – diagnoza stanu kapitału ludzkiego oraz nadzorowanie procesów zarządzania tym kapitałem dają rzetelną i faktyczną podstawę informacyjną do samodoskonalenia tego procesu.

Poziom procesu stanowiska pracy się z elementów, takich jak:

- kompetencje pracownika, odpowiadające zmieniającym się wymogom zajmowanego stanowiska,
- niedopuszczanie do braków kompetencyjnych,
- niedopuszczanie do marnotrawienia kompetencji pracownika,
- wysoki poziom motywowania oraz satysfakcji z pracy,

- zaangażowanie w pracę,
- nakierunkowanie na rozwój.



Podsumowanie

- **Zapoznaj się z treścią lekcji.** Gdy opanujesz już cały materiał zawarty w dziale, **przystąp do testu cząstkowego**.

Literatura uzupełniająca:

1. Bendkowski J., Radziejowska G., *Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie*, Gliwice, 2005.
2. Hadaś Ł., Klimarczyk G., Ragin-Skorecka K. (red. nauk.), *Zarządzanie zakupami: poradnik*, Poznań, 2014.

3. Jurgen A., *Zarządzanie 3.0. Kierowanie zespołami z wykorzystaniem metodyk Agile,* Warszawa, 2016. Grzybowska K., *Strategie zakupowe*, Poznań, 2011.
4. Klimarczyk G., Ragin-Skorecka K., Hadaś Ł. (red.), *Klucz do zakupów w firmie, czyli od praktyków dla praktyków: praca zbiorowa*, Poznań, 2016.
5. Kolasa W., *Forma zarządzania przez delegowanie uprawnień – szanse i zagrożenia* [w:] „Współczesne problemy ekonomiczne w badaniach młodych naukowców. T. 2, Zarządzanie organizacją, finanse i inwestycje", Kraków, 2018.
6. Loeffler M., *Agile. Retrospektywy w zarządzaniu standardami*, Warszawa, 2018.
7. Matuszak-Flejszman A., *Zarządzanie procesami i produktami w organizacji,* Poznań, 2020.
8. Moczydłowska J.M., *Efektywność zarządzania kapitałem ludzkim jako element efektywności organizacyjnej*, Warszawa, 2013.
9. Poole D., *Czysty Agile. Powrót do podstaw*, Warszawa, 2020.
10. Stellman A., Greene J., *Agile. Rusz głową!*, Warszawa, 2018.

Zarządzanie projektami cz. II



Spis treści

Wybrane współczesne metody zarządzania projektami

12 pytań KISS PM

Lean Thinking

Wybrane współczesne metody zarządzania projektami

Dalej zaprezentowane zostały kluczowe metody zarządzania projektami, które możliwe są do implementacji podczas prowadzeniu projektów wykorzystujących m.in. fundusze unijne.

PMBoK

PMBoK, czyli z angielskiego *A Guide to Project Management Body of Knowledge*, obecnie uważany jest za globalny standard zarządzania projektami, a przy tym traktowany jako jedno z najlepszych oraz najbardziej uniwersalnych źródeł wiedzy dostępnej zarządzającym projektami. Obecnie w użyciu znajduje się około ponad dwóch milionów egzemplarzy PMBoK Guide.

PMI rozpatruje zarządzanie projektami jako profesję samodzielną, a w przewodniku zawiera założenia podstawowe oraz ewentualne wskazówki dla zarządzających. Składa się on z trzydziestu dziewięciu procesów, każdy z nich przypisany jest do jednej z pięciu grup procesów, a także do jednego z dziewięciu obszarów wiedzy.

Uważa się, że standard PMBoK ® PMI jest najsilniej ukierunkowany na usystematyzowany zestaw konkretnych narzędzi zarządczych i

sprawdzonych technik. Stanowi on podstawę opisu każdego procesu poprzez zestaw technik, możliwych do wykorzystania do jego realizacji.

Techniki zawarte w standardzie PMBoK ® PMI są szeroko rozumiane. Pierwszą grupą są techniki, które mają postać technik oraz modeli formalnych, np. tzw. **Analiza Wartości Uzyskanej,** która wykorzystywana jest jako metoda oceny postępu prac, analiza wrażliwości bądź symulacje przeprowadzane podczas ilościowej oceny ryzyka.

Z kolei w obszarze zarządzania jakością wskazuje się techniki oparte na graficznej analizie bądź prezentacji danych, takie jak: diagramy Ishikawy czy też diagramy Pareto.

Następną grupą są opisy czynności, które należy wykonać w celu zrealizowania projektów. Jako technikę wyszukiwania dostawców wskazuje się konferencje oraz ogłoszenia, technika zarządzania personelem to z kolei czynności, które budują zespół (krótkie spotkania, wyjazdy i spotkania integracyjne i inne). Inną grupą są narzędzia tzw. proceduralne, np. system zarządzania zmianami bądź sposób odbioru prac projektu.

PMBoK ® PMI stosunkowo często odwołuje się do narzędzi komputerowych. Owe metody są możliwe do zastosowania w ramach zarządzania projektami z wykorzystaniem funduszy unijnych.

Obejmuje to np.:

- zarządzanie integracją projektu (działaniami zapewniającymi spójność projektu podczas jego trwania),
- zarządzanie ryzykiem w projekcie,
- zarządzanie zasobami ludzkimi w projekcie,
- zarządzanie kosztem projektu,
- zarządzanie zakresem projektu,
- zarządzanie czasem w projekcie,
- zarządzanie jakością w projekcie,
- zarządzanie komunikacją w projekcie,
- zarządzanie zamówieniami w projekcie.

Przedmiot dostaw jest to potrzeba klienta podzielona na mniejsze części, które klient otrzymuje, np. zorganizowana sala, materiały szkoleniowe, zaproszeni uczestnicy, zebrane ankiety itd.

Pakiet roboczy jest to jednostka pracy, której wymaga się do dostarczenia przedmiotu dostaw, np. wygląd graficzny wykonany przez grafika, wydruk materiałów przez agencję itd. Do tej jednostki można przypisać odpowiedzialność za wykonanie oraz koszt.

Zadanie to wysiłek w czasie, który prowadzi do dostarczenia pakietu roboczego. Wiele zadań może realizować nawet tylko jeden pakiet roboczy, np. na wygląd graficzny, który przygotowuje grafik, składa się: ustalenie założeń projektu, wykonanie projektu próbnego, wydruk próbny,

zatwierdzenie projektu, ostateczne korekty, przekazanie projektu zamawiającemu.

W związku z powyższym projekt składa się z etapów, a każdy etap, który składa się na projekt ma swoje tzw. wejście oraz wyjście. Produkty, które są rezultatem na wyjściu jednego etapu projektu, są elementami na wejściu następnego etapu.

Kolejne fazy oraz ich produkty sumują się na całościowy cykl życia projektu. Cykl ten decyduje o tym, jakie elementy będą zasilać każdą z faz projektu, a także, jakie rezultaty owe etapy mają dostarczać. Jest to tak zwane procesowe podejście do zarządzania projektem, którym charakteryzuje się PMBoK.

Prince2

Nazwa **Prince** to akronim utworzony w oparciu o angielską nazwę *PRojects IN Controlled Environments*, czyli projekty w sterowalnych środowiskach. Jest to strukturalna metodyka efektywnego zarządzania projektami. Po raz pierwszy została ona wprowadzona w 1989 r. przez *Central Computer and Telecommunications Agency*, czyli CCTA.

Metoda ta została opracowana na bazie PROMPTII, a dalej zaadaptowana przez CCTA w 1979 r. jako standard stosowany we wszystkich rządowych

projektach, które dotyczą systemów informatycznych. Metodyka PRINCE zastąpiła PROMPTII w rządowych projektach w roku 1989.

Była ona stale rozwijana przez CCTA, a współcześnie *Office of Government Commerce*. W 1996 roku przedstawiony został **Prince2** ze względu na zapotrzebowanie zgłaszane przez użytkowników. Zgłaszali oni ulepszone wytyczne do zarządzania wszelkimi rodzajami projektów, a nie jedynie tych, które dotyczą systemów informatycznych.

Metoda ta została oparta na doświadczeniach kierowników projektów oraz zespołów projektowych. Wnieśli oni swój wkład w postaci doświadczeń wynikających z popełnionych błędów lub przeoczeń lub z osiągniętych sukcesów. PRINCE2 to standard szeroko stosowany przez agendy rządowe, np. Wielkiej Brytanii, które jednocześnie są powszechnie uznawane i stosowane w sektorze prywatnym nie tylko w Wielkiej Brytanii, ale również na arenie międzynarodowej.

W metodzie tej stosuje się zasady dobrego zarządzania projektem, dzięki czemu możliwe jest unikanie wyżej wymienionych problemów, co pomaga projektom odnosić sukcesy. Zawraca się uwagę w owych zasadach, iż projekt jest procesem o ograniczonym czasie trwania, ma on określony początek i koniec. Aby projekty można było zakończyć z sukcesem, muszą one być właściwie zarządzane.

Coraz powszechniejsza jest świadomość możliwości, jakie dają stosowane podejścia projektowe podczas wprowadzania zmian biznesowych. Wspólna strukturalnie metodyka może przynosić znaczną korzyść, jest ona nie tylko powtarzalna, ale również możliwa do nauczenia się, dzięki czemu wszyscy uczestnicy projektu znają swoje obowiązki. Pomaga to przede wszystkim w sytuacji nieoczekiwanych i nagłych wydarzeń.

Projekty te mogą istnieć samodzielnie, mogą stanowić część większego projektu bądź mieć jedynie pewne powiązania między projektami. Omawiana metoda umożliwia organizacji:

- aktywne zaangażowanie interesariuszy oraz użytkowników przez cały czas trwania projektu,
- zabezpieczenie, że dany produkt spełni wymagania funkcjonalne, biznesowe, serwisowe, środowiskowe, jak i zarządcze,
- kontrolowanie zarządzania zmianą w kategoriach zwrotu z inwestycji, jak również samej inwestycji,
- podejście, odróżniające zarządzanie projektem od wytwarzania produktu, co umożliwia podejście zarządcze, które jest takie samo także wtedy, kiedy cele projektu stanowi przykładowo zbudowanie statku, jak również wtedy, kiedy zachodzi potrzeba wdrożenia nowych zasad pracy.

Omawiany Prince2 zapewnia korzyści kierownikom oraz dyrektorom projektów, jak i organizacji, dzięki kontrolowanemu użyciu zasobów oraz umożliwienie skuteczniejszego zarządzania ryzykiem.

Metodyka Prince2 obejmuje sprawdzone, ugruntowane i najlepsze praktyki zarządzania projektami. Dzięki powszechnemu uznaniu i stosowaniu zapewnia wspólny język wszystkim uczestnikom projektu. Zachęca ona do formalnego przydzielenia obowiązków w projekcie, a przede wszystkim koncentruje się na tym, co powinien dostarczać projekt, jego powodów oraz odbiorców.

Stosowanie omawianej metodyki umożliwia się projektom, zwłaszcza tym finansowanym ze środków unijnych:

- odpowiednie kanały komunikacyjne między zespołem zarządzającym projektem a resztą organizacji,
- regularne przeglądy postępów, sprawdzające zgodność z planem oraz tzw. Uzasadnieniem Biznesowym,
- kontrolowane oraz zorganizowane, jak również rozpoczęcie, realizację, a także zakończenie,
- elastycznie ustanawianie punktów decyzyjnych,
- automatyczne sterowanie zarządcze wszelkimi odchyleniami od planu projektu,
- zaangażowanie kierownictwa, jak również interesariuszy w odpowiednich momentach w trakcie trwania projektu,
- uzgodnienie potrzebnej do osiągnięcia jakości na początku projektu, a także stałe monitorowanie jej zgodności z owymi potrzebnymi wymaganiami.



Kierownicy Projektów, dzięki tej metodyce, mogą w szczególności:

- ustalić specyfikację wymagań jako warunek wstępny dla rozpoczęcia projektu,
- dzielić projekt na etapy, łatwiejsze do zarządzania i dokładniejszego zaplanowania,
- mieć pewność, że przydzielenie zasobów przez kierownictwo jest częścią zgody na kontynuacje prac,
- dostarczać regularne, ale zwięzłe raporty zarządcze,
- stosować zdefiniowaną strukturę dla delegacji, zwierzchnictwa i komunikacji,
- ograniczyć spotkania z kierownictwem i interesariuszami do minimum, obejmującego wszystkie momenty istotne dla projektu.

Osoby, które będą bezpośrednio związane z użytkowaniem produktów lub wykorzystywaniem rezultatów projektu, mogą:

- jeśli to niezbędne, w pełni angażować się w bieżące prace,
- uczestniczyć w kontrolowaniu jakości w trakcie projektu,
- uczestniczyć w całym procesie podejmowania decyzji, dotyczących projektu,
- mieć pewność, że ich wymagania są należycie spełniane.

Wyższemu kierownictwu, które realizuje projekt finansowany ze środków unijnych omawianą metodą sugeruje się koncepcje „zarządzania odchyleniami", oznacza to, iż osoby na stanowiskach kierowniczych zatwierdzają plan, a dalej pozwalają kierownikowi projektu samodzielną

realizację, aż do momentu pojawienia się prognozy odnośnie do wystąpienia ważnych odchyleń od planu.

Kierownicy wyższego szczebla są informowani o stanie projektu poprzez odpowiednie raporty, nie ma więc potrzeby uczestniczenia w częstych spotkaniach. Dodatkowo przyjmuje się, że osoby odpowiedzialne za projekt nie muszą posiadać doświadczeń wspólnej pracy w przeszłości nad wytworzeniem podobnego zestawu wyników bądź rezultatów dla konkretnego zamawiającego.

Z tego powodu konieczne jest dobre zorganizowanie koordynacji osób pracujących nad projektem, a także istnieje potrzeba zrozumiałego dla stron określenia podziału obowiązków pomiędzy osoby wykonujące prace, zarządzające projektem oraz sponsorujące go.

Projekty unijne zarządzane zgodnie z Prince2 posiadają następujące cechy:

- zdefiniowane i mierzalne produkty biznesowe,
- odpowiedni zestaw działań służących uzyskaniu produktów biznesowych,
- określoną ilość zasobów,
- określony i skończony cykl życia,
- strukturę organizacyjną z określonymi zakresami obowiązków, służącą zarządzaniu projektem.

Część aspektów zarzadzania projektami unijnymi zostało ujętych w istniejących oraz sprawdzonych metodach, przez co zostały one wyłączone z tej metodyki.

Są to na przykład:

- ogólne techniki planowania projektu unijnego – jak wykresy Gantta lub analiza ścieżki krytycznej,
- tworzenie i zarządzanie firmowym systemem jakości oraz mechanizmami zapewnienia jakości,
- techniki kierowania ludźmi, takie jak motywowanie, delegowanie uprawnień i obowiązków oraz przewodzenie zespołowi, szkolenia pracowników,
- techniki kontroli budżetowej oraz analizy wartości wypracowanej.

Metoda Prince2 nie obejmuje technik specjalistycznych związanych z wytwarzaniem produktów. Jest to zadanie innych metod. Metoda ta ponadto wprowadza strukturę planowania, którą można zastosować w projektach dowolnego typu.

Obejmuje ona:

- określenie wyglądu (formatu) i zawartości każdego produktu,
- ustalenie, jakie produkty są wymagane,
- ustalenie kolejności, w jakiej poszczególne produkty powinny być wytworzone.

Scrum

Scrum jest to metoda, poprzez którą możliwe jest rozwiązywanie złożonych problemów adaptacyjnych. Dzięki czemu w sposób produktywny oraz kreatywny wytwarza się produkty o najwyższej możliwej wartości. Jest to metoda stanowiąca ramy wykorzystywane w zarządzaniu procesami wytwarzania złożonych produktów, stosowana jest od początku lat dziewięćdziesiątych.

Scrum nie jest procesem czy techniką wytwórczą w tradycyjnym rozumieniu, opisuje on ogólne sposoby postępowania, w obrębie których można stosować różnego rodzaju procesy i techniki. Scrum umożliwia odkrywanie nieefektywności praktyk zarządczych, jak również technik inżynierskich tak, aby możliwe było ich doskonalenie.

W obręb Scruma wchodzą tzw. zespoły Scrumowe (*Scrum Teams*) oraz związane z nimi zdarzenia, role, artefakty oraz reguły postępowania. Wszystkie te elementy służą konkretnym celom i wszystkie są niezbędne do osiągnięcia sukcesu w stosowaniu Scruma.

Metoda ta łączy ze sobą role, zdarzenia i artefakty, reguluje powiązania i relacje między nimi. Teoria Scruma obejmuje przede wszystkim analizę procesu, która osadzona jest w teorii empirycznej kontroli procesu, bądź w teorii empiryzmu. Reprezentuje on pogląd, że wiedza wynika z doświadczania, a także podejmowania decyzji zgodnie z tym, co poznane.

Ponadto technika ta wykorzystuje podejście iteracyjne, a także przyrostowe, celem osiągnięcia lepszej przewidywalności, jak również kontroli ryzyka.

Wszelkie realizacje empirycznej kontroli procesu opierają się o trzy filary:

1. przejrzystości,
2. inspekcji,
3. adaptacji.

Należy pamiętać, że wszelkie istotne aspekty procesu powinny być widoczne dla osób odpowiedzialnych za osiągane rezultaty.

Reguła **przejrzystości** pociąga za sobą konieczność opisania aspektów zgodnie z powszechnie znanymi standardami tak, aby wszyscy obserwatorzy mieli dokładne zrozumienie tego, co podlega obserwacji.

Inspekcja jest wtedy, gdy osoby wykorzystujące Scruma muszą poddawać inspekcji tzw. scrumowe artefakty, którymi zarządzający się posługują, a także postępy na drodze do realizacji celu, w taki sposób, aby wykrywać niepożądane odstępstwa. Jednak inspekcje nie powinny być zbyt częste, aby nie stanowiły przeszkody w wykonywaniu pracy. Najwięcej korzyści przynoszą, gdy są sumiennie przeprowadzane przez odpowiednio wykwalifikowanych inspektorów, a także bezpośrednio w miejscu, w którym wykonywana jest praca.



Adaptacja jest wtedy, gdy osoba dokonująca inspekcji określiła, że jeden bądź więcej aspektów procesu wykracza poza ustanowione limity, a także, że wytwarzany w ten sposób produkt nie może zostać zaakceptowany, w związku z tym proces lub materiał poddany procesowi muszą zostać skorygowane. Korekty należy wykonywać jak najszybciej, w celu ograniczania dalszych odstępstw.

W tej formule przewiduje się cztery formalne punkty przeprowadzania inspekcji oraz okazje do dokonania korekty, czyli adaptacji.

Zostały one opisane w sekcji pt. zdarzenia i brzmią następująco:

- *plantwide* Sprintu – *Sprint Planning Meeting*,
- codzienny Scrum – *Daily Scrum*,

- przegląd Sprintu – *Sprint Review*,
- retrospektywa Sprintu – *Sprint Retrospective*.

Scrum to przede wszystkim metoda usprawniania procesów wytwarzania złożonych produktów.

W skład tzw. Zespołu Scrumowego wchodzą:

- Właściciel Produktu (*Product Owner*),
- Zespół Deweloperski (*Development Team*),
- Scrum Master.

Zespoły Scrumowe są samoorganizujące się i wielofunkcyjne (interdyscyplinarne).

TenStep

Metodyka zarządzania projektami TenStep – *Project Management Procesess* została stworzona w oparciu o *Project Management Body of Knowledge* (PMBoK Guide), który został wcześniej już omówiony. Zawarte rozwiązania w TenStep przekształcają zapisy zawarte w PMBoK Guide do postaci spójnego, kompletnego, a przede wszystkim łatwego w zastosowaniu i wdrożeniu systemu. TenStep to metodyka elastyczna i w pełni skalowalna.

Przykładowo zgodnie z metodologią TenStep wyróżnia się m.in.:

- **krok 1** – każdy projekt powinien zostać zdefiniowany, nawet jeżeli nie będzie kreowany formalny harmonogram,
- **krok 2** – jeżeli projekt osiągnie pewną skalę, to harmonogram jest niezbędny,
- **krok 3** – jeżeli ów harmonogram zostanie stworzony, konieczne staje się zarządzanie nim.
- **krok 4** – jeżeli projekt jest niewielki, najczęściej nie ma potrzeby zajmowania się jego ryzykiem bądź jakością w sposób ściśle zaplanowany. Jeżeli jednak wystąpią ewentualne problemy krytyczne, należy się nimi odpowiednio zająć,
- **krok 5** – wraz ze wzrostem przedsięwzięcia wymaga się dalszych etapów zarządzania, np. zmianą itd.

Należy zwrócić uwagę, że numeracja kroków świadczy o ich ważności, a także ustala ich priorytet. Wszelkie obszerne projekty należy planować, czym zajmuje się krok 1 i 2, a także należy nimi zarządzać we wszelkich aspektach równolegle, o czym mowa w krokach od 3 do 10. Im mniejszy projekt tym mniejsza ilość kroków będzie potrzebna.

Szczegółowy opis ośmiu przykładowych kroków:

1. **Definiowanie projektu** – umożliwia w sposób kompletny opisać planowane przedsięwzięcie, a także ustalić parametry jego sukcesu. W skład tego procesu wchodzi:
    - określenie, co ma należy wykonać w projekcie, a co nie,

- wybór technik i narzędzi, które zostaną użyte przy zarządzaniu projektem.

2. **Proces zarządzania harmonogramem i budżetem** – umożliwia bezpieczne realizowanie projektu zgodnie z ustanowionym wcześniej planem. W proces ten wchodzi:
    - śledzenie niepokojących sygnałów na podstawie harmonogramu,
    - aktualizacja budżetu,
    - aktualizacja harmonogramu,
    - techniki korygowania harmonogramu,
    - techniki korygowania budżetu,
    - tworzenie harmonogramu oraz budżetu projektu, co dostarcza standardów budowania harmonogramów oraz budżetów.

3. **Proces zarządzania zmianami oraz konfiguracją** – pozwala to na wprowadzanie zmian do projektu, co umożliwia elastyczne odpowiadanie na zmieniające się oczekiwania, jak również wykorzystywać nadarzające się okazje biznesowe. W proces ten wchodzi:
    - analizowanie wniosków o zmiany,
    - badanie projektu pod kątem konieczności wprowadzania zmian,
    - podejmowanie decyzji o zmianach,
    - techniki pracy nad utrzymaniem adekwatnego zakresu projektu.

4. **Proces zarządzania komunikacją** – proces ten reguluje sposób zbierania informacji, zarządzania dokumentacją, a także raportowania stanu projektu. W skład tego procesu wchodzi:
    - organizowanie ankiet,
    - badanie przypływu informacji,
    - dbanie o jakość informacji.

5. **Proces zarządzania ryzykiem** – pozwala on ocenić możliwe do przewidzenia problemy oraz zaplanowanie dla nich scenariuszy obsługi. W skład tego procesu wchodzi:
    - identyfikacja zagrożeń,
    - analiza ryzyka,
    - ocena ryzyka,
    - reakcja na ryzyko,
    - monitoring i komunikacja.

6. **Proces zarządzania zasobami ludzkimi** – umożliwia on regulowanie pozyskiwanych wykonawców do projektu oraz pracę z nimi. W skład tego procesu wchodzi:
    - motywowanie zespołu,
    - nabór zespołu projektowego,
    - przydział zadań i kontrola ich realizacji,
    - budowanie zespołu projektowego,
    - ocena zespołu.

7. **Proces zarządzania jakością i pomiarami** – umożliwia on zaplanowanie parametrów kompletności oraz jakości produktów, ponadto wspiera kontrolę jakości w projekcie, wliczając w to jakość zarządzania. W skład tego procesu wchodzi:
    - planowanie jakości projektu,
    - pomiary jakości projektu,
    - analiza wartości pomiarów,
    - tworzenie mechanizmu pomiarowego,
    - kalibracja systemu pomiaru w projektach,
    - zarządzanie jakością projektu,
    - identyfikacja elementów projektu, które mają być mierzone,
    - błędy pomiaru w projektach.

8. **Proces zarządzania zakupami** – umożliwia planowanie relacji z dostawcami oraz prowadzenie zakupów projektowych. W skład tego procesu wchodzi:
    - tworzenie kontraktów,
    - nadzorowanie prac zleconych,
    - planowanie dostaw,
    - odbiór prac zleconych.



Zgodne z omawianą metodyką zarządzanie projektami umożliwia organizacjom:

- zastosowanie prostego systemu raportowania opartego o dane, które są wiarygodne oraz umożliwiają podejmowanie trafnych decyzji biznesowych,

- porównywanie projektów, jak również pracy kierowników projektów, dzięki czemu możliwe jest eliminowanie nieefektywnych rozwiązania oraz pracowanie nad skutecznością kierowników,

- wprowadzenie oraz egzekwowanie jednoosobowej odpowiedzialności sponsora, dzięki czemu możliwe jest podejmowanie szybkich decyzji w sytuacjach kryzysowych, ponadto wpływa korzystnie na ograniczenie ryzyka strat,

- realizowanie projektów w sposób przejrzysty, a także przewidywalny,

- ustandaryzowanie systemu procesów, narzędzi, procedur, dzięki czemu skraca się czas wykonywania poszczególnych procesów,

- stworzenie jasnej struktury odpowiedzialności oraz uprawnień,

- właściwe zdefiniowanie sukcesu projektu, a także warunków jego skutecznej realizacji, poprzez uważną analizę otoczenia, na które oddziałuje projekt, tj. interesariusze, sponsorzy, zespół, klienci, społeczeństwo itd.

12 pytań KISS PM

12 pytań KISS PM, gdzie KISS jest od słów keep it simple smart, co oznacza proste i jednocześnie sprytne rozwiązanie. Te 12 pytań to:

- **Dlaczego?** – dlaczego zaczyna się dany projekt i skąd się wziął na niego pomysł. Trzeba tutaj sobie też odpowiedzieć na pytanie, czy chodzi tutaj i jakiś konkretny problem, a czy może realizuje się tylko nagły pomysł prezesa. Jeśli jest to bardziej konkretny problem, będzie to lepszy fundament dla projektu. Natomiast realizowanie projektu na zasadzie: fajnie byłoby, gdyby… – to będzie to już gorszy projekt.

- **Po co?** – po co robi się dany projekt. Jest to pytanie o cel oraz o to, jaki może być końcowy efekt.

- **Dla kogo?** – jest to pytanie o najważniejsze osoby, które mają wpływ na projekt albo o osoby, na które może on wpłynąć. Projektów nie wolno robić w próżni, tylko w pewnym systemie, w którym ludzie będą na nas wpływać.

- **Po czym poznasz?** – tutaj chodzi o to, po czym się pozna, że realizowany projekt zakończył się sukcesem. Każdy z interesariuszy będzie miał konkretne oczekiwania odnośnie do projektu i bardzo często te oczekiwania są różne. Jeśli pracuje się w firmie, to każdy jej dział, będzie miał trochę inne oczekiwania albo cele.

Poniżej przedstawione zostały cztery pytania, które stanowią tzw. fundament. Jeżeli nie ma się na nie dobrych odpowiedzi, może to oznaczać, że nie do końca rozumie się projekt lub ten projekt został postawiony na słabych fundamentach i prawdopodobnie będzie skazany na porażkę.

- **Co?** – czyli co trzeba dokładnie zrobić, aby postawić taki solidny fundament.

- **Kiedy?** – jak to zostanie zgrane w czasie. Można ustalić jakiś harmonogram projektu, dzięki czemu będzie wiadomo, kiedy zaangażować konkretne osoby.

- **Za ile?** – ile projekt będzie kosztował. To oznacza, że trzeba zorganizować pieniądze, zasoby, ale też należy policzyć, czy opłaca się przeprowadzenie projektu.

- **Kto dopilnuje?** – projekt nie zostanie dobrze zrealizowany, jeżeli nie będzie osób, które będą odpowiedzialne za poszczególne elementy danego projektu.



I dalsze cztery pytania:

- **Pytanie 9 i 10 to ryzyko, czyli jakie są zagrożenia, a jakie są szanse** – wiele osób, które chce wdrożyć projekty, nie dochodzi do tego pytania, a tak naprawdę warto to zrobić. Nie trzeba się bać zagrożeń. Zagrożenia są po to, aby działać, a szanse są potrzebne po to, aby je dobrze wykorzystać. Dlatego należy to zaplanować w sprecyzowanym zakresie.

- **Jak będzie się monitorować postępy?** – projekt, który zostanie pozostawiony bez monitorowania, po prostu się rozpadnie. W projekcie koniecznie trzeba mieć cel, jakiś plan oraz rytm.

- **Jak będzie się wprowadzać zmiany?** – każdy projekt może zostać zniszczony przez zmianę. Zmiana tutaj działa tak, że im niższego pytania będzie dotyczyła, tym więcej elementów trzeba będzie przebudować. Jeśli zostanie zmieniona osoba, która jest odpowiedzialna za projekt, to konieczne jest również zmienienie ryzyka oraz monitorowania.

Lean Thinking

W roku 1990 powstała książka autorstwa J. Womacka, D. Jonesa i D. Roosema pod tytułem „The Machine That Changed the World". Obejmowała ona studium przypadków japońskich, amerykańskich oraz europejskich firm. W publikacji użyto po raz pierwszy terminu lean manufacturing. Pojęcie to

zostało następnie rozwinięte przez wielu autorów, a dziś funkcjonuje wiele jego wersji, takich jak *lean services*, *lean healthcare*, *lean government*, *lean office*, *lean logistics*.

Na ogół autorzy zajmujący się szczupłym zarządzaniem, a także konsultanci oraz praktycy stosują termin Lean Management. Pojęcie to dotyczy koncepcji zarządzania i zwykle odnosi się do obszaru zarządzania operacyjnego, choć występuje także w zakresie zarządzania strategicznego.

Polskie definicje tej koncepcji brzmią:

- ogólna idea ustosunkowania się do restrukturyzacji działania podmiotu gospodarczego, która ma na celu dopasowanie organizacji do rynkowych uwarunkowań gospodarowania poprzez dokonywanie przekształceń w ramach jej organizacji i funkcjonowania (J. Lichtarski),

- koncepcja, która polega na ograniczaniu zakresu wewnętrznych funkcji organizacji do absolutnie niezbędnych czynności (C. Sikorski),

- dostarczanie ludziom na wszystkich poziomach organizacyjnych umiejętności oraz wiedzy, a także możliwości uczestniczenia w systematycznej likwidacji marnotrawstwa poprzez ponowne projektowanie procesu, ulepszanie powiązań oraz przepływów pomiędzy stanowiskami pracy zorientowanych poprzez jasno wytyczone i zrozumiałe wymogi klienta (J. Czerska),

- minimalizacja kosztów tworzenia wartości dodanej dla klienta (produktu czy usługi) za pośrednictwem racjonalizacji zatrudnienia, powierzchni produkcyjnej, nakładów finansowych, nakładów czasu itp. (B. Nogalski, J. Szreder, P. Walentynowicz),

- koncepcja oparta na unikaniu jakiegokolwiek marnotrawienia poprzez permanentna racjonalizację całego przedsiębiorstwa oraz jego związków z otoczeniem (M. Hopej, M. Szeloch).

Lean thinking, czyli szczupłe myślenie jest elementem wspólnym dla wszystkich wspomnianych definicji, jest także swego rodzaju spoiwem. Termin ten ukuli J. Womack i D. Jones, wprowadzając je do terminologii zawartej w książce *Lean Thinking – Szczupłe myślenie: eliminowanie marnotrawstwa i tworzenie wartości w przedsiębiorstwie* opublikowanej w 1996 roku.

Szczupłe myślenie wyrasta z pięciu założeń, które można nazwać **jądrem Lean Managementu.** Są to:

1. Określenie, jakie czynności są wartościowe z perspektywy klienta.
2. Identyfikacja wszystkich obecnie niezbędnych do wytworzenia produktów działań w ramach całego łańcucha wartości (umożliwia wykrycie kroków prowadzących do marnotrawienia).
3. Budowa nowego łańcucha wartości, w którym nie ma miejsca na marnotrawstwo (przestoje, zakłócenia, powroty itp.), przez co zagwarantowany jest niezakłócony przepływa wartości.

4. Robienie tego, czego oczekuje klient.
5. Dążenie do doskonałości poprzez eliminację identyfikowanych źródeł marnotrawstwa.

Powyższe zasady to logicznie uporządkowane etapy, poprzez które dąży się do uzyskania doskonałości operacyjnej oraz permanentnego doskonalenia organizacji. Stanowią one ponadto punkt odniesienia dla formułowania kluczowych wskaźników efektywności (KPI), jak i również receptę na tworzenie wartości, jednocześnie eliminując marnotrawienie.

Przede wszystkim nie można w bezmyślnie i niewolniczo kopiować technik opracowanych przez Toyotę – trzeba postępować w sposób rozsądny, dbając jednocześnie o zaangażowanie pracowników oraz warunki pracy.

Organizacja lean to podmiot elastyczny, a jej cechy powinny wynikać ze szczupłego myślenia. Organizacja, która cechuje się nieelastycznością nie realizuje koncepcji lean thinking.

Charakterystyka organizacji nieelastycznej	**Charakterystyka organizacji elastycznej**
zorientowanie wewnętrzne,	orientacja na klienta,
reaktywność	proaktywność
niechęć do podejmowania ryzyka	podejmowanie ryzyka w sposób racjonalny
zakłócenia w przepływie informacji	dobry przepływ informacji

silna odgórna kontrola	wsparcie dla lokalnych inicjatyw
brak kreatywności	wysoki poziom kreatywności

Podsumowanie

- **Zapoznaj się z treścią lekcji.** Gdy opanujesz już cały materiał zawarty w dziale, **przystąp do testu cząstkowego**.

Literatura uzupełniająca:

1. Kincewicz K (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Warszawa, 2016.
2. Lis M., *Zarządzanie projektami i funduszami unijnymi w świetle standardów międzynarodowych*, Dąbrowa Górnicza, 2014.
3. Soroka-Potrzebna H., *Zarządzanie projektami – podejście tradycyjne czy zwinne?*, w: „Zeszyty Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie" nr 1, Sosnowiec, 2019.
4. Trocki M. (red.), *Metodyki i standardy zarządzania projektami*, Warszawa, 2017.
5. Trocki M. (red.), *Metodyki zarządzania projektami*, Warszawa, 2011.
6. Wyrozębski P., *Metodyki zarządzania projektami*, Warszawa, 2011.