

SKUTECZNE ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM

(praca dyplomowa w Wyższej Szkole Informatyki i Ekonomii TWP w Olsztynie)

Autorka: Małgorzata Żerańska, nauczycielka języka niemieckiego od 8 lat, pracuje w VI Liceum Ogólnokształcącym im. Gabriela Narutowicza w Olsztynie, ukończyła germanistykę na Wyższej Szkole Pedagogicznej w Bydgoszczy, nauczyciel mianowany.

1. CZYM JEST ZARZĄDZANIE WE WSPÓŁCZESNYM ŚWIECIE

Trudno jest sformułować jedną i uznawaną definicję zarządzania. W literaturze przedmiotu wymienia się wiele definicji. R.W. Griffin (*Podstawy zarządzania organizacjami*, s. 98) proponuje następującą definicję zarządzania:

Zarządzanie jest zestawem działań (obejmujących planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny.

Z tym, że:

Sprawny - to wykorzystujący zasoby mądrze i bez zbędnego marnowania.

Skuteczny - działający z powodzeniem.

Wg Petera Druckera (*Skuteczne zarządzanie*, s. 76) zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi. Jego celem jest takie współdziałanie wielu osób, które pozwala zneutralizować słabości i maksymalnie wykorzystać talenty i silne strony uczestników.

Analizując proces zarządzania, musimy najpierw odpowiedzieć na pytanie, jak traktujemy zarządzanie, a więc czy uważamy, że zarządzanie jest sztuką czy też nauką ścisłą. Jak stwierdza się w literaturze przedmiotu, zarządzania przez dłuższy czas będzie bardziej przypominać sztukę niż naukę ścisłą.

Proces techniczny w sferze oprzyrządowania procesu zarządzania, a więc systemy komputerowe i systemy multimedialne powodują, że coraz bardziej możemy trafnie przewidzieć skutki podjętych decyzji, co właśnie cechuje nauki ścisłe. Dlatego też zarządzanie coraz bardziej opiera się na zdobyczach nauk ścisłych.

2. PRZEDSIĘBIORSTWO JAKO ORGANIZACJA I JEJ PODSTAWOWE RODZAJE

Dokonując zakupu korzystamy z usług organizacji, którą jest sklep. Kupione wyroby są również wytwarzane przez określoną organizację. Zapisując się na określoną uczelnię - mamy do czynienia z organizacją. Tak więc w ciągu całego swojego życia należymy lub korzystamy z działalności wielu organizacji.

Termin organizacja pochodzi od greckiego słowa „organizo”, co oznacza uporządkowaną harmonijną całość.

Organizację tworzą i rozwijają ludzie, którzy współpracują dla realizacji określonych celów.

Organizacja jest to więc pewien zbiór elementów, wewnątrznie uporządkowanych i powiązanych ze sobą i działających w otoczeniu. Podstawowymi

składnikami każdej organizacji są: Ludzie. Cele. Środki. Organizacje przy pomocy ludzi realizują zamierzone cele wykorzystując posiadane środki.

Organizacja działa w otoczeniu. Ze względu na ścisłe powiązanie elementów stanowiących organizację, bardzo często taki układ nazywany jest systemem organizacyjnym. System organizacyjny realizuje określony zbiór celów. Cele są ze sobą wzajemnie powiązane i dotyczą takich działalności jak przykładowo: produkcji i usług.

Funkcjonowanie organizacji zależy od jej otoczenia. Z otoczenia czerpie bowiem także niezbędne zasoby dla jej rozwoju jak: ludzie, środki rzeczowe i finansowe, informacje. Zmiany w otoczeniu organizacji są w zależności od konkretnej sytuacji szansą rozwoju lub zagrożeniem. Organizacja, aby trwać i rozwijać się, musi stale obserwować dokonujące się zmiany w jej otoczeniu. Ze względu na powiązania organizacji z otoczeniem jest wzajemne: otoczenie kształtuje organizację, a także ona wpływa na stan otoczenia. Ponieważ elementami organizacji są zarówno ludzie jak też budynki, urządzenia techniczne, dlatego też organizację określamy terminem złożonego systemu społeczno-technicznego.

Sposób powiązania elementów tworzących organizację tworzy strukturę organizacji. Organizacja została stworzona przez ludzi i jest ona instytucją społeczną. Organizacje obok wspólnych cech różnią się między sobą. Różnice te dotyczą między innymi: form własności, realizowanych celów, zasad funkcjonowania, wielkości, rozpiętości oddziaływania.

Podstawową klasyfikacją przyjętą między innymi w statystyce państwowej i prawodawstwie jest forma własności. Według tego kryterium rozróżnia się organizacje, które są własnością państwa, komunalne, prywatne, krajowe, zagraniczne, mieszane.

Własność mieszana określana jest wyłącznie dla spółek i wyznaczona na podstawie struktury kapitału deklarowanego we wniosku rejestrującym. Według kryterium wielkości rozróżnia się potocznie małe i duże organizacje. Podział ten jest umowny, a najczęściej jako podstawę zaliczenia organizacji do odpowiedniej kategorii przyjmuje się liczbę zatrudnionych lub też wielkość obrotu w jednostce czasu.

Następnym popularnym kryterium podziału są realizowane funkcje. W tym zakresie organizacje możemy podzielić na funkcjonujące w następujących działach gospodarki narodowej: przemysł, rolnictwo, budownictwo, transport, łączność, handel, edukacja i wychowanie, wymiar sprawiedliwości, finanse.

Niekiedy uważa się, iż wszystkie organizacje można podzielić na dwa zasadnicze typy, a mianowicie - związki instytucyjne oraz zrzeszenia. Związki instytucyjne służą swoją działalnością szerszej społeczności, a więc otoczeniu, zrzeszenia natomiast służą swoim członkom, realizując samodzielnie określone przez nich cele.

Istotną cechą organizacji jest to, że są one w większości sformalizowane i zhierarchizowane. Sformalizowanie przejawia się tym, że: cele, struktury, zadania, procedury, uprawnienia zarządzania przedstawione są w takich dokumentach organizacyjnych jak regulamin organizacji. Z kolei zhierarchizowanie organizacji przejawia się tym, że funkcjonują one wg zasad wielopoziomowej hierarchii, gdzie

na najwyższym szczeblu znajduje się najwyższe kierownictwo, natomiast na najniższym - wykonawcy.

W organizacji wydzielić można poszczególne jej części, tzw. podział wewnętrzny, wg realizowanych w niej zadań. Dlatego też możemy w niej wydzielić dwie istotne części zarządzające: działalnością podstawową i działalnością pomocniczą. Organizacje powiązane są ze sobą w różny sposób. Specjalnymi rodzajami powiązań organizacji są koncerny.

2.1. FUNKCJONOWANIE I FORMY WŁASNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Koncern jest to duża organizacja gospodarcza, grupująca pod wspólnym zarządzaniem kilka i niekiedy kilkaset różnych przedsiębiorstw zbliżonych profilem produkcji usług. Często jednostki organizacyjne wchodzące w skład koncernu uzupełniają się. Koncerny mają różny charakter, najczęściej są to:

- Koncern branżowy lub gałęziowy, np. chemiczny, farmaceutyczny, budowlany.
- Koncern technologiczny, w którym powiązania między organizacjami są poziome, np. wytwarzanie okrętów, samochodów.
- Konglomerat jest coraz częściej spotykaną formą koncernu. Jego właściciele lokują w nim kapitały i przyłączają różne organizacje, pozostające bardzo często bez wyraźnych powiązań technologicznych, np. komputery, samoloty, prasa. Przykładem takiego koncernu - konglomeratu jest koreańskie Daewoo.

Powiązania organizacyjne tworzone na bardziej luźnych zasadach niż w typowych koncernach występują w: holdingach, konsorcjach i spółkach joint ventures. W tego typu organizacjach powiązanie dokonuje się poprzez kapitał.

Holding jest organizacją, którą najczęściej tworzy spółka akcyjna, skupiająca pakiety akcji innych spółek i mająca z tego tytułu istotny wpływ na zarządzanie nimi. Spółka, która posiada kontrolny pakiet akcji lub większościowe udziały nazywa się spółką - matką. Spółka - matka jest strategicznym udziałowcem spółek - córek.

Spółka joint ventures. Jest to organizacja, która powstała poprzez współpracę innych organizacji. Organizacje te, wspólnie inwestując w nową organizację, zostają jej udziałowcami. Otrzymanymi zyskami dzielą się proporcjonalnie do wartości wniesionych wkładów i wielkości zainwestowanego kapitału. Większość tego typu organizacji stanowią organizacje międzynarodowe, np. tworzone dla wdrożenia nowej technologii, pozyskania nowych rynków, realizacji kapitałochłonnego projektu.

Konsorcjum. Jest to powiązanie stworzone najczęściej przez banki dla realizacji określonego celu. Nie jest ono w zasadzie związane z nową organizacją, ponieważ jest to czysty związek kapitałowy. Po realizacji celu konsorcjum dzieli się zyskami i przestaje istnieć lub przekształca się w innego typu związek.

Nieco innym typem organizacji są spółki. O spółce typu joint ventures wspomniano już wcześniej. W praktyce gospodarczej wymienia się: spółkę akcyjną, spółkę cywilną i spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością.

Spółka akcyjna skrót S. A. - jest organizacją emitującą własne papiery wartościowe czyli akcje, które sprzedaje się osobom fizycznym lub prawnym, a więc innym organizacjom. Akcjonariusze otrzymują z tego tytułu dywidendy. Są oni właścicielami akcji, ale nie właścicielami składników majątkowych organizacji.

Spółka cywilna skrót S.C. - jest to organizacja będąca własnością kilku lub większej liczby osób fizycznych. Osoby te są współnikami i zainwestowały kapitał w jej utworzenie. Za zobowiązania wobec osób trzecich odpowiadają swoim majątkiem. Spółka cywilna działa w imieniu, na rzecz i ryzyko współników, którzy dzielą się zyskiem proporcjonalnie do wielkości udziałów.

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, skrót z o.o. - jest to organizacja utworzona na podstawie przepisów prawa handlowego, w której wspólnicy odpowiadają za zobowiązania organizacji swoim majątkiem osobistym. Przepisy nieco inaczej traktują odpowiedzialność członków zarządu.

Z różnych rodzajów organizacji należy jeszcze wymienić odrębny typ, spółdzielnie.

Spółdzielnia jest to organizacja powstała z układów rzeczowych lub kapitałowych wnoszonych przez udziałowców, funkcjonująca na ich rzecz i ryzyko, a często przez nich prowadzona. W spółdzielni obowiązuje równoprawność członków. Współczesne organizacje ulegają ciągłym zmianom i wciąż dostosowują się do zmieniających się warunków otoczenia.

Przykładem powstania zupełnie innych form organizacji jest tzw. organizacja wirtualna. Formę jej powiązań stanowi technologia informacyjna, a w jej skład wchodzi niezależne organizacje, czasowo powiązane dla dzielenia umiejętności i kosztu dostępu do realizacji nowych celów.

Odrębnym przykładem jest funkcjonowanie organizacji bardzo specyficznych, takich jak: związki zawodowe, stowarzyszenia, partie polityczne, organizacje wyznaniowe. Analiza organizacji społecznych i ich statutów wykazuje, że stosują one specyficzne prawa, a występujące w nich organy władzy są różne niż wymienionych uprzednio organizacji.

3. CECHY SPRAWNEGO ZARZĄDZANIA

Zarządzanie powinno charakteryzować skuteczność w długim okresie czasu. Skuteczność jednak nie jest pojęciem jednostkowym. Uważa się, że skuteczne zarządzanie to takie, które przynosi zysk właścicielom i dobre prace pracownikom. Często też dodaje się, że skuteczne zarządzanie to takie, aby o organizacji dobrze się mówiło i pisało, że jest dobrze zorganizowane i przynoszące społeczeństwu korzyści. Najczęściej jednak przeważa pogląd, że skuteczne zarządzanie to dążenie do przetrwania firmy i utrzymanie jej w dobrej kondycji finansowej.

Pewne światło na problematykę doskonałego zarządzania dały badania znawców organizacji T.J.Petersa i R.H. Wartermana. Przebadali oni 43 amerykańskie

organizacje, które od 20 lat osiągają nieprzerwanie zysk. Organizacje te uważane były za te, które niezwykle skutecznie reagowały na potrzeby rynku i stworzyły satysfakcjonującą pracowników atmosferę pracy. Były też powszechnie uznane i posiadały duży prestiż. Wśród nich były m.in. również na polskim rynku takie firmy, jak: Boing, Kodak, IBM, McDonald, Procter & Gamble, 3M.

Badacze sformułowali osiem zasad, które charakteryzowały zarządzanie w tych doskonałych firmach. Zasady te są następujące:

1. Skłonność do działania: raczej zrobić coś - cokolwiek - niż poddać zagadnienie kolejnym cyklom analiz i sprawozdań komitetów.
2. Trzymanie się blisko klienta, poznanie jego preferencji i zaspokojenie ich.
3. Autonomia i przedsiębiorczość: rozbięcie koncernu na wiele małych filialnych przedsiębiorstw oraz zachęcanie ich do samodzielności i konkurencyjności.
4. Wydajność dzięki ludziom: wytworzenie u wszystkich pracowników świadomości, że możliwie dobra praca ma zasadnicze znaczenie i że będą mieli udział w korzyściach, wynikających z sukcesu firmy.
5. Bezpośredni kontakt, motywacja przez wartość, naleganie, aby kierownicy trzymali się blisko podstawowej działalności firmy.
6. Trzymanie się swojej specjalności: pozostanie w dziedzinie, na której firma zna się najlepiej.
7. Prosta struktura: nieliczny sztab, niewiele szczebli zarządzania, niewiele ludzi na wyższych szczeblach.
8. Jednoczesna dyscyplina i swoboda: tworzenie klimatu, w którym oddaniu podstawowym wartościom firmy towarzyszy tolerancja wobec wszystkich pracowników, którzy przyjmują wartości za swoje.

W nieco inny sposób wyróżnia podstawowe cechy zarządzania amerykański specjalista w zakresie teorii organizacji i zarządzania Peter Drucker (op.cit.,s.75-76). Zarządzanie charakteryzuje on następująco:

1. Zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi.
2. Zarządzanie jest głęboko osadzone w kulturze.
3. Zarządzanie wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działania i zadań, jednoczących wszystkich uczestników.
4. Zarządzanie powinno doprowadzić do tego, by organizacja była zdolna do uczenia się.
5. Zarządzanie wymaga komunikowania się wewnątrz organizacji z otoczeniem.
6. Zarządzanie wymaga rozbudowanego systemu wskaźników, pozwalających stale i wszechstronnie monitorować, oceniać i poprawiać efektywność działań.
7. Zarządzanie musi być jednoznacznie zorientowane na podstawowy, najwyższy i ostateczny rezultat, jakim jest zadowolony klient.

Biorąc pod uwagę wszystkie wymienione czynniki można powiedzieć, że: zarządzanie organizacją powinno być: systemowe (całościowe), elastyczne i otwarte na zmieniające się otoczenie i dostosowane do niego, a tam, gdzie jest możliwe, kształtowane tak aby zrealizować cele organizacji.

Dla organizacji najważniejsi są klienci, którzy są głównym motorem jej funkcjonowania. Zarządzanie powinno być na nich nakierowane.

Biorąc pod uwagę wszystkie wymienione czynniki, można powiedzieć, że *doskonałe zarządzanie - to zarządzanie systemowe, elastyczne i otwarte na zmieniające się otoczenie i dostosowujące się do niego, a tam, gdzie jest to możliwe to tak je kształtujące, aby zrealizować misję firmy i postawione przed nią cele.*

K. Obłój pisze (*Mikroszkółka zarządzania*), że w firmie ważne są przede wszystkim dwie sprawy: **pieniądze i klienci.**

Pieniądze dlatego, że bez nich firma w ogóle nie może funkcjonować, klienci - gdyż są głównym motorem funkcjonowania firmy. Pieniądze i klienci tworzą więc dwie następujące funkcje zarządzania: finansów i rachunkowości oraz marketingu.

Tak więc, w biznesie należy właśnie te dwie funkcje zarządzania brać w pierwszym rzędzie pod uwagę, kierując firmą. Jednak **nie będziemy mieli pieniędzy i klientów, jeżeli nie będziemy mieli liderów, menedżerów i odpowiedniego wysoko kwalifikowanego i związanego z firmą personelu.**

Dlatego też skuteczna polityka personalna jest najbardziej istotna z punktu widzenia zarządzania w biznesie. Na dalszym miejscu należy postawić metody i techniki stosowane w procesie podejmowania decyzji.

4. MENEDŻER I JEGO ZADANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Zadania i usługi wykonywane przez menedżerów są inne od tych, które wykonują inni członkowie organizacji. Większość ludzi w organizacji produkuje określone dobra czy usługi organizacji. Menedżerowie natomiast kierują pracą innych i również za nią odpowiadają. Menedżerowie w miarę potrzeby realizują produkcję lub usługi. Wykonują oni także zadania, kiedy instruują, nauczają czy udzielają wskazówek. W ten sposób rozwijają umiejętności pracowników.

Menedżerowie zajmują różne stanowiska. Na szczycie przedsiębiorstwa, tzw. topie są menedżerowie najwyższego szczebla, tzw. executives. Do stanowisk zajmowanych przez menedżerów najwyższego szczebla hierarchicznego należą takie stanowiska, jak prezes, wiceprezes, naczelni lub generalni dyrektorzy. Menedżerowie tego szczebla kierują pracą innych menedżerów.

Na średnim szczeblu zarządzania mamy do czynienia z menedżerami zajmującymi stanowiska zastępców dyrektorów lub też kierowników dużych działów, głównych inżynierów, głównych ekonomistów, głównych księgowych.

Menedżerowie tego szczebla podlegają menedżerom najwyższego szczebla zarządzania, oraz kierują pracą zarówno menedżerów najniższego szczebla, jak też pracowników, zwłaszcza zatrudnionych na tzw. samodzielnych stanowiskach. Najlicniejszą grupę w organizacji stanowią menedżerowie pierwszego lub najniższego szczebla. Do stanowisk, które można zaliczyć do tej kategorii zarządzania, należą przykładowo: kierownik działu transportu, kierownik działu reklamacji, kierownik sekcji rozliczeń materiałów, kierownik magazynu. Pracownicy tego szczebla na ogół kierują wyłącznie pracą szeregowych pracowników organizacji.

a) Funkcje zarządzania

W organizacji menedżerowie realizują tzw. funkcje zarządzania. W kolejności są to następujące funkcje:

1. **Planowanie.** Menedżer odpowiedzialny jest za wyznaczenie celu globalnego i wiązki celów szczegółowych, które przyczyniają się do jego realizacji. Menedżerowie szczebla centralnego ustalają cele globalne, jak też cele strategiczne, których realizacja dotyczyć będzie przydziału czasu od roku do pięciu lat. Menedżerowie średniego szczebla przeważnie zajmują się planowaniem taktycznym, zwanym też planowaniem średniookresowym. Przeważnie będzie to okres od miesiąca do roku.
2. **Organizowanie.** W ramach tej funkcji menedżerowie określają, kto i co powinien zrobić, aby organizacja mogła osiągnąć swoje cele. Organizowanie wymaga również, aby menedżer ustalił hierarchię celów i zadań. W ramach tej funkcji menedżerowie obsadzają poszczególne zadania, a więc określają dobór, rozmieszczenie i wyszkolenie personelu do wykonywania pracy w organizacji.
3. **Kierowanie.** Funkcja ta w literaturze przedmiotu bywa też określona jako przewodzenie, motywowanie, inicjowanie. Funkcja ta polega na tym, aby menedżerowie prowadzili takie działania, które powodują, że członkowie organizacji postępują w ten sposób, który przyczyni się do osiągnięcia ustalonych celów. Menedżerowie realizujący tę funkcję pracują bezpośrednio z członkami organizacji i muszą dostarczyć motywacji, która wyzwala skuteczność i energię wśród podwładnych.
4. **Kontrolowanie.** W ramach realizacji tej funkcji menedżerowie muszą spowodować, aby działania personelu rzeczywiście prowadziły do osiągnięcia ustalonych celów. Funkcję tę można podzielić na następujące subfunkcje:
 - określenie mierników oceny wykonania zadań,
 - bieżący pomiar mierników oceny i porównanie ich z miernikami założonymi
 - podjęcie ewentualnych działań korygujących w sytuacji, kiedy występują odstępstwa.

Funkcja ta stanowi więc element działań, które można określić terminem sprzężenia zwrotnego działań kierowniczych.

Ponieważ w organizacji mamy do czynienia z realizacją wielu zadań o różnym stopniu zaawansowania, dlatego też w każdej organizacji jednocześnie realizowane są różne kombinacje tych działań.

Spotyka się również inny podział funkcji realizowanych przez menedżerów. Przykładowo wyróżnia się często funkcje przygotowawcze lub preparacyjne, realizacyjne i kontrolne. Popularny też jest podział na planowanie, organizowanie, koordynowanie, kontrolowanie, a w odniesieniu do personelu - motywowanie. Ponieważ termin „funkcje” używa się w kontekście z terminem „rodzaj

działalności”, dlatego też wyróżnia się funkcje: produkcyjne, usługowe, handlowe, marketingowe itp.

Niezależnie od struktury organizacji i rodzaju działalności wszyscy menedżerowie muszą planować, organizować, kierować i kontrolować. Różnice występują w intensywności działań i ilości czasu, które poświęcają dla realizacji tych funkcji. Dlatego też proces zarządzania jest powtarzany, a menedżerowie są zaangażowani w wypełnianiu funkcji w sposób ciągły nazywany cyklem zarządzania.

b) Rola menedżera w organizacji

Menedżerowie pełnią wg H.Mintzberga (*Encyklopedia biznesu*, s.37) w organizacji trojaka rolę, a mianowicie:

1. interpersonalną,
2. informacyjną,
3. decyzyjną.

W ramach pełnienia roli interpersonalnej, nazywanej często rolą międzyludzką, menedżer wykonuje takie role jak:

- reprezentacyjna, a więc witanie gości, branie udziału w spotkaniach i uroczystościach zewnętrznych, reprezentowanie organizacji, wygłaszanie przemówień okolicznościowych, udzielanie wywiadów, branie udziału w konferencjach prasowych itp.
- przywódcza, w ramach której menedżer zatrudnia pracowników, nagradza ich i karze, szkoli itp.
- łącznika między ludźmi, w ramach organizacji, przykładowo, w kontaktach poziomych lub innych, gdzie nie ma bezpośredniej podległości przełożony - podwładny, jak też w kontaktach z ludźmi z zewnątrz organizacji.

Rola informacyjna polega na tym, że kierownicy zbierają i rozpowszechniają informacje. W tym zakresie menedżer pełni następujące role:

- monitora, kiedy to menedżer zbiera informacje dotyczące działania swojego oraz otoczenia. W ten sposób powinien on być najlepiej informowanym członkiem grupy;
- rzecznika, a więc osoby, która przekazuje część informacji o organizacji osobom spoza organizacji, przykładowo bankom, prasie.

I trzecia rola, która jest najbardziej istotna z punktu widzenia organizacji, a mianowicie rola decyzyjna. Można w tym zakresie określić następującą rolę menedżera:

- przedsiębiorcy, kiedy stara się o udoskonalenie organizacji;
- przeciwdziałającego zakłóceniom, gdy działania menedżera idą w kierunku zmniejszenia i w miarę możliwości niwelowania sytuacji, które normalnie są poza jego działaniem, jak np. niekorzystna zmiana przepisów finansowych, klęski żywiołowe, zmiany mody itp.
- rozdzielającego zasoby, gdy są one niezbędne dla osiągnięcia założonych celów. Menedżer w tym zakresie stara się o jak najbardziej efektywny ich rozdział. W praktyce ma on często do czynienia z niedoborem zasobów, co oznacza, że ich właściwe rozdzielanie może zminimalizować funkcję strat.

W warunkach pełnego zaspokojenia potrzeb powinno nastąpić takie ich rozdzielanie, aby zmaksymalizować funkcje zysku;

- negocjatora, którą to rolę można określić jako jedną z najtrudniejszych. Negocjacje toczą się stale i to zarówno z ludźmi spoza organizacji (warunki dostawy, ceny), jak też w ramach organizacji (związki zawodowe, polityka kadrowa). Menedżer do ich przeprowadzania musi posiadać zarówno odpowiednie informacje, jak i autorytet.

c/ **Podstawowe umiejętności menedżerskie**

Menedżer powinien posiadać następujące trzy podstawowe rodzaje umiejętności: techniczne, społeczne, koncepcyjne.

Umiejętności techniczne to zdolność posługiwania się narzędziami, metodami i technologią w określonej specjalności. W organizacjach mających do czynienia z organizacjami zagranicznymi będzie to znajomość języków. Również - dla większości stanowisk - umiejętność korzystania z komputerów, znajomość odpowiednich przepisów prawnych, znajomość tzw. technik i metod zarządzania.

Umiejętności społeczne to zdolność współpracowania z innymi ludźmi i to zarówno z poszczególnymi osobami jak i grupami.

Umiejętność koncepcyjna to zdolność menedżera do koordynacji działań poszczególnych grup w organizacji oraz integrowanie wszystkich działań realizowanych w jego polu działania.

Menedżer powinien działać systemem, to znaczy powinien dostrzec wzajemne relacje między różnymi czynnikami w danej sytuacji i podjąć optymalne decyzje.

Dla menedżera najbardziej istotne są umiejętności koncepcyjne. Ze względu na fakt, że menedżerowie pracują przez innych, dlatego też niezależnie od szczebla muszą posiadać umiejętności społeczne.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele wskazówek, jakimi powinni się posługiwać menedżerowie. Jednymi z najbardziej użytecznych, mimo że zostały sformułowane na początku XX wieku, są zasady zarządzania Henri Fayola. On też po raz pierwszy sformułował zasadę, że zarządzania można się nauczyć. Zasady zarządzania H. Fayoli, które powinni przestrzegać menedżerowie (J.A. Stoner, Ch. Wankel: *Kierowanie*, s. 55) są następujące:

1. Podział pracy. Im bardziej ludzie specjalizują się, tym sprawniej mogą wykonywać swoją pracę.
2. Autorytet. Menedżerowie muszą wydawać takie polecenia, aby postawione zadanie było wykonalne. Autorytet formalny daje im prawo rozkazywania, ale nie zawsze wymusza posłuszeństwo, jeśli nie będą mieli również autorytetu osobistego np. wynikającego z odpowiedniej wiedzy.
3. Dyscyplina. Członkowie organizacji powinni przestrzegać przepisów i uzgodnień rządzących organizacją. Dyscyplina wynika z dobrego przenoszenia na wszystkich sprawiedliwych zasad nagradzania i kary.
4. Jedność rozkazodawstwa. Każdy pracownik powinien otrzymywać polecenia dotyczące jednostkowego działania od jednej osoby. W przeciwnym razie następuje sprzeczność poleceń i zakłócenie autorytetu.

5. Jedność kierownictwa. Operacje w organizacji prowadzące do jednego celu powinny być kierowane przez jednego menedżera.
6. Podporządkowania interesu osobistego interesom ogółu. W żadnym przedsięwzięciu interesy pracowników nie powinny przeważać nad interesami całości.
7. Wynagrodzenia. Wynagrodzenie powinno być sprawiedliwe zarówno dla pracowników, jak i pracodawców.
8. Centralizacja. Ograniczenie roli podwładnych w podejmowaniu decyzji oznacza centralizację, zwiększenie zaś ich roli - decentralizację.
9. Hierarchia. Linie władzy w organizacji przebiegają od naczelnego kierownictwa do najniższego szczebla w organizacji.
10. Ład Każda rzecz i każdy człowiek powinien być na właściwym miejscu i we właściwym czasie. Menedżerowie szczególnie odpowiadają za to, aby ludzie pracowali na takich stanowiskach, które są dla nich najodpowiedniejsze.
11. Odpowiednie traktowanie personelu. Menedżerowie powinni odnosić się do podwładnych w sposób przychylny i sprawiedliwy.
12. Stabilność personelu. Duża fluktuacja pracowników niekorzystnie wpływa na sprawność funkcjonowania organizacji. Menedżerowie powinni tak działać, aby przeciwdziałać temu ujemnemu zjawisku.
13. Inicjatywa. Menedżerowie powinni stwarzać warunki do tego, aby podwładni mieli swobodę w tworzeniu i realizacji swoich planów.
14. Esprit de corps. Menedżerowie powinni tworzyć atmosferę, w której przynależność do zespołu zapewni organizacji ducha jedności.

Menedżerowie realizują swoje zadania w ramach ciągle zmieniającego się systemu zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego. Wykorzystują przy tym następujące podejścia: zarządzanie naukowe, zarządzanie behawioralne, czyli oparte na badaniach organizacji i psychologii pracy oraz zarządzanie optymalizujące, które polega na kwalifikacji i algorytmizacji procesu podejmowania decyzji przy wykorzystywaniu technik komputerowych. Stosowanie łącznie wszystkich podejść dla rozwiązania problemu określa się jako zarządzanie zintegrowane. Menedżer musi być wyczulony na to, aby stworzyć sprzyjające warunki, w których pracuje bardziej wydajnie. W większości przypadków pracownik podejmuje pracę, ponieważ w wyniku pracy może zaspokoić określone potrzeby. Znajomość kierunku tych potrzeb ułatwia menedżerowi motywowanie personelu do produktywnej pracy. Problematyka motywacji będzie omówiona w rozdziale poświęconym zasadom gospodarki zasobami ludzkimi.

Menedżer znając potrzeby pracowników i wiedząc, które są z nich zaspokajane, a które jeszcze nie, może stworzyć warunki dla motywacyjnego zachowania pracowników, zaczynając od najniższych nie zrealizowanych potrzeb.

d/ Dylematy stojące przed menedżerem

Menedżerowie bardzo często stają przed dylematami w rodzaju:

- dylematy lojalności,
- dylematy etyczne.

Większość menedżerów wysoko ceni lojalność swoich podwładnych. R. A. Webber (*Zasady zarządzania organizacjami*) zebrał następujące wymagania menedżerów od swoich podwładnych, a więc i menedżerów niższych stopni: 1. bądź mi posłuszny, 2. pracuj ciężko, 3. odnoś sukcesy bez względu na koszty, 4. ochraniaj mnie, nie daj mi źle wypaść, 5. mów mi prawdę. Lojalność więc jest postrzegana jako: posłuszeństwo, wysiłek, wiarygodność i skuteczność działań, ochrona, uczciwość. Problem, przed którym stoją menedżerowie, szczególnie młodzi, to pogodzenie dylematów lojalności i etycznych. Etyka postrzegana jest przez nich pod kątem: własnego interesu ekonomicznego, prawa, religii, zasad powszechnego postępowania.

Dlatego też dobre szkoły biznesu, jak i menedżerowie występujący w roli nauczycieli starają się wpoić kandydatowi na menedżera, że jego główną troską powinno być działanie na rzecz społeczeństwa, a nie tylko we własnym wąskim interesie. Jak wielki i mający ogromne znaczenie jest ten problem, pokazuje następujący przykład.

Amerykanie zaniepokojeni rozwojem Japonii przeprowadzili badanie pod kątem co takiego mają Japończycy, a czego nie mają Amerykanie, dlaczego rozwijają się tak szybko i tak dynamicznie. W raporcie stwierdzono, że normy etyczne społeczeństwa japońskiego w zasadniczy sposób wpływają na sukces japońskiego przemysłu. Podobnie analiza sukcesów tzw. siedmiu tygrysów azjatyckich wykazała, że olbrzymie znaczenie w dynamicznym rozwoju gospodarczym odgrywają normy etyczne, które charakteryzują menedżerów w tych krajach. Jedną z podstawowych norm etycznych jest tam słowo i nie występuje potrzeba dokumentacji, czy ustaleń chronionych kodeksem. Bardzo wiele rzeczy załatwia się ustnym stwierdzeniem - tak lub nie.

Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym Krajowej Izby Gospodarczej w Polsce przeprowadził badanie ankietowe dotyczące najbardziej istotnych problemów etycznych związanych z praktyką życia gospodarczego. Jak wynika z tych badań, do spraw etyki niewiele ludzi przywiązuje u nas jakiegokolwiek znaczenie. Niski jest także poziom wiedzy etycznej społeczeństwa. Etyki nie uczy się prawie wcale w szkołach, na uczelniach czy kursach menedżerskich.

Krajowa Izba Gospodarcza, uznając szczególne znaczenie zasad etyki w działalności gospodarczej, opracowała kodeks etyki w działalności gospodarczej i zaleciła swoim organizacjom oraz innym organizacjom jego przestrzeganie. Zawarte w nim ustalenia są istotne dla menedżerów w ich codziennej pracy. Określone w nich zasady etyki wywodzą się z ogólnospołecznych norm moralnych, przy czym ich oceny zachowań powinny uwzględniać szczególny stopień staranności, rzetelności i uczciwości.

6. PODSUMOWANIE

Podstawowe problemy związane z teorią i organizacją zarządzania związane są z organizacją, procesem zarządzania i rolą menedżera.

Organizacje tworzą i rozwijają ludzie dla realizacji określonych celów. Dzięki organizacji ludzie mogą awansować i zaspokajać swoje potrzeby. Organizacja jest instytucją społeczną. Ze względu na realizowane przez nią cele, występujące formy własności, stosowane zasady funkcjonowania, ich wielkość itd. mamy do czynienia z różnorodnymi jej typami. Do współczesnych typów organizacji należą między innymi koncerny (o ścisłych związkach organizacyjnych) i holdingi (powiązania kapitałowe). Współczesne organizacje ulegają ciągłym zmianom i wciąż dostosowują się do zmieniających się warunków otoczenia.

W organizacji odbywa się stale proces zarządzania. Zarządzanie to zestaw czynności obejmujący: planowanie, podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, kontrolowanie. Celem zarządzania jest takie oddziaływanie, aby organizacja osiągnęła cele w sposób sprawny i skuteczny. Realizacja procesu zarządzania dokonuje się przez menedżerów i dzięki nim. Menedżer jest zwierzchnikiem danego zespołu ludzkiego w organizacji. Rola menedżera sprowadza się do spowodowania osiągnięcia przez zespół założonych celów.

Menedżerowie zajmują różne stanowiska. Używając kryterium szczebli wyróżniamy menedżerów najwyższego, średniego oraz szczebla podstawowego, tzw. pierwszej linii. Menedżerowie realizują wymienione uprzednio funkcje zarządzania. Menedżer powinien posiadać podstawowe umiejętności techniczne, społeczne i koncepcyjne. Menedżer, aby był skuteczny, powinien przestrzegać czternastu zasad zarządzania sformułowanych przez Henri Fayola.

7. LITERATURA PRZEDMIOTU.

1. R.W. Griffin: Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996;
2. Peter.F. Drucker: Skuteczne zarządzanie, PWN, Warszawa 1976;
3. K. Obłój: Mikroszkółka zarządzania, Warszawa 1994;
4. Encyklopedia biznesu, Fundacja Innowacja, Warszawa 1996, hasła: „Menedżer” oraz „Zarządzanie w biznesie”;
5. R.A. Webber: Zasady zarządzania organizacjami, 1984;
6. J.A. Stoner, Ch. Wankel: Kierowanie, PWE, Warszawa 1997.

**Wyższa Szkoła Informatyki i Ekonomii
TWP w Olsztynie**

Skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem

Olsztyn, 1999r

MAŁGORZATA ŻERAŃSKA
kierunek: Rachunkowość i Finanse