Elżbieta URBANOWSKA-SOJKIN

SPRAWNOŚĆ KIEROWANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

1.1. Identyfikacja „sprawności"

Pojęcie sprawności, jak wiele innych w ramach nauki o organizacji i zarządzaniu, nie jest precyzyjnie i jednoznacznie zdefiniowane. Obserwuje się swego rodzaju eksplozję sposobów definiowania, w rezultacie której pojawiają się nowe sposoby interpretacji i adaptowania pojęcia na coraz to nowe dziedziny jego zastosowania. Różne sposoby definiowania sprawności dotyczą tożsamego bądź odmiennego przedmiotu odniesienia, który powoduje odmienne konsekwencje dla badań i rodzaju otrzymanych wyników. Nie bez znaczenia dla definiowania pojęcia sprawności jest obiektywnie dokonujący się rozwój nauki, opisującej i wyjaśniającej rzeczywistość. Powstawanie nowych dyscyplin naukowych, a także rozwój dotychczasowych pogłębia na ogół szczegółowość badań, wprowadza nowe przekroje badawcze, a także rozwarstwia jednolity pierwotnie obiekt. W związku z tym konieczne jest dokonanie pogłębionej analizy różnych sposobów interpretacji pojęcia „sprawność" także po to, by sformułować własne stanowisko w tej kwestii i w konkluzji określić determinanty sprawności przedsiębiorstwa.

Tradycje rozważań dotyczące sprawności sięgają czasów starożytnych. Rozwój poszczególnych kultur i cywilizacji wymagał nie tylko niezwykłych umiętności technicznych, ale również umiejętności gospodarowania zasobami rzeczowymi, ludzkimi i informacyjnymi. Efekty podejmowanych działań to skutek tych umiejętności, konsekwencji w działaniu, a także rygoryzmu wymuszającego żądany sposób realizacji[1].

W systemie naukowej organizacji pracy, a więc w podejściu klasycznym do funkcjonowania organizacji, sprawność działania jest funkcją predyspozycji psychofizycznych ludzi, wiedzy i umiejętności, a także oddziaływania bodźców o charakterze pozytywnym, w tym przede wszystkim ekonomicznych, jak również bodźców negatywnych, tzn. kar i sankcji. Wszystkie części organizacji, w myśl

---

[1] Przegląd historyczny rozwoju „sprawnego działania" przedstawia w pracy W. Kieżun, Por. **W. Kieżun**: Ewolucja sprawnego zarządzania. PWE, Warszawa 1978.

klasycznego podejścia do organizacji, muszą ze sobą współdziałać na zasadzie celowego, rygorystycznie przestrzeganego doboru jak części mechanizmu. Mechanistyczne pojmowanie sprawności działania organizacji zostaje znacznie ograniczone w podejściu socjologicznym poprzez zwrócenie uwagi na główny nośnik sprawności działania w postaci zachowania się człowieka w procesie pracy. Uwzględnienie indywidualnych cech psychofizycznych ludzi, ich oczekiwań, preferencji miało przesądzać w procesie realizacji zadań o sprawności działania.

Systemowe podejście do organizacji pozwoliło sformułować zasady determinujące sprawność, a traktujące o potrzebie permanentnego rozpatrywania i dostosowania organizacji do otoczenia, w którym działa. Warunkiem sprawności organizacji w myśl tego podejścia jest koncentracja wysiłku organizatorskiego i procesów zasilania na głównych obszarach decyzyjnych, z punktu widzenia funkcji celu, a także zapewnienie pełnej i kompleksowej obsługi informatycznej.

Kolejne teorie i podejścia w organizacji precyzują również warunki i zasady, które stanowią o tym, że działania są sprawne[2]. Główny wysiłek intelektualny autorów dotyczył sfery interpretacji warunków sprawnego działania, determinant sprawności, źródeł niesprawności i ich przyczyn oraz określenia kryteriów sprawności. Brak natomiast jednoznacznego wyjaśnienia pojęcia ,,sprawność'', w rezultacie czego pojawiają się liczne nieporozumienia i tautologie. Utożsamianie dotyczy m.in. warunków i kryteriów sprawności oraz różnych jej rodzajów. Pojęcie sprawności odnosi się w literaturze nie tylko do działania w znaczeniu ogólnym, ale również do kierowania, zarządzania (przy równoczesnym braku wyjaśnienia całej złożoności interpretacyjnej tych pojęć), a także do organizacji, systemu oraz instrumentów zarządzania i kierowania. Utożsamia się sprawność z efektywnością, produktywnością i rentownością. Rozróżnieniu w literaturze jej zasadniczych rodzajów, takich jak: sprawność ekonomiczna, organizacyjna i techniczna lub metodologiczna i rzeczywista, często nie towarzyszy opis i wyjaśnienie wyodrębnionych pojęć, powodując skutki właściwe przy braku przestrzegania zasad ścisłego rozumowania i pisarstwa naukowego (jednoznaczności i niesprzeczności).

W powszechnym odczuciu ,,sprawność'' jako pojęcie zaczerpnięte z prakseologii, może posiadać różne odniesienia w praktyce funkcjonowania organizacji, co nie usprawiedliwia popełnionych błędów w procesie eksplikacji i porządkowania definicji.

Najpełniejszą, jak się wydaje, interpretację pojęcia ,,sprawność'' zawiera prakseologia i prakseologiczna teoria organizacji. Przedmiotem odniesienia przy definiowaniu jest działanie[3].

---

[2] Por. m.in.: Nowoczesne teorie organizacji. Pr. zbior. pod red. A. K. Koźmińskiego. PWN, Warszawa 1983.

[3] Działanie to dowolne zachowanie zmierzające do realizacji celów przysługujące osobnikom obdarzonym świadomością lub podświadomością.

„Działanie jest tym sprawniejsze im więcej posiada walorów sprawności i im wyższy mają one stopień"[4]. Ze względu na posiadane walory rozróżnia się na gruncie prakseologii dwa rodzaje sprawności:

po pierwsze – w ujęciu syntetycznym: jest to ogół praktycznych walorów działania, ocenianych pozytywnie, a więc skuteczność, korzystność i ekonomiczność, a także prostota, energiczność i czystość, wyróżniane ze względu na sposób działania oraz dokładność i udatność wyróżniane ze względu na efekt działania;

po drugie – w ujęciu uniwersalnym: sprawność to każdy z walorów dobrej roboty z osobna[5].

Precyzując, działanie jest skuteczne, jeżeli w jakimś stopniu prowadzi do skutku zamierzonego jako cel (miarą prakseologiczną skuteczności jest stopień zbliżania się do celu, tj. jego osiągnięcia, umożliwienia lub ułatwienia). Skuteczność dotyczy zatem określonego celu, który może być osiągany w różnym stopniu. Z tego powodu skuteczność ma charakter stopniowalny (działania skuteczne, obojętne ze względu na realizację założonego celu lub nieskuteczne). Skuteczność, poniżej której cenność spodziewanych skutków nie skłaniałaby do działania jest skutecznością progową. Przy ocenie skuteczności nie bierze się pod uwagę kosztu, a spośród wyników użytecznych jedynie te, które były przewidywane. Działanie jest korzystne, jeżeli cenność wyniku użytecznego (efektu) jest większa od cenności kosztów, a ekonomiczne wówczas, gdy stosunek cenności wyniku użytecznego do cenności kosztów jest większy od 1[6]. W przypadku ekonomiczności na uwagę zasługują jej wyróżnione rodzaje, tj. ekonomiczność ogólna, całkowita (stosunek ogółu wyników do ogółu kosztów), ekonomiczność ogólna, cząstkowa (stosunek ogółu wyników do danego kosztu), ekonomiczność względna cząstkowa (stosunek danego rodzaju wyniku do danego rodzaju kosztu), ekonomiczność względna całkowita (stosunek danego wyniku do ogółu kosztów).

Konkludując, sprawnym nazywa się takie działanie, które: pozwala zrealizować cel przy zachowaniu korzystnego stosunku efektów do nakładów, zostało właściwie przygotowane, nie posiada (lub posiada niewiele) fragmentów nie przyczyniających się do osiągnięcia celu, umożliwia zrealizowanie celów ubocznych niesprzecznych z celem głównym, ponadto przebieg działania oznacza się niezawodnością, tj. pewnością środków działania, spolegliwością ludzi i solidnością wytwórców. Przyjęcie sprawności za kryterium wyboru w procesach decyzyjnych wiąże się z koniecznością przestrzegania określonej procedury porównawczej:

po pierwsze – pierwotną przesłanką wyboru działań jest możliwość realizacji zamierzonych celów (spośród wielu działań to jest bardziej sprawne, które w większym stopniu pozwala realizować cele);

---

[4] **T. Kotarbiński**: Traktat o dobrej robocie. Wyd. 5. Warszawa, Wrocław, Kraków, Gdańsk, 1975, s.104 - 105.

[5] Ibidem.

[6] **J. Zieleniewski**: Organizacja i zarządzanie. PWN, Warszawa 1975, s. 223 - 240.

po drugie – spośród wariantów, które zapewniają przynajmniej minimalną skuteczność, wybiera się te działania, które są najbardziej korzystne;

po trzecie – spośród najskuteczniejszych i najkorzystniejszych wybiera się wariant najbardziej ekonomiczny.

Konstrukacja aksjologiczna prakseologii, z której skorzystano w niniejszym opracowaniu, stanowi spójny system. Postacie sprawności w znaczeniu ogólnym i uniwersalnym (walory dobrej roboty) odnoszą się do działania (do celów i rodzajów działań), sposobów działania i wytwórców. Działania podejmowane przez grupy podmiotów dla realizacji określonych celów określa się mianem funkcjonowania[7]. W tej kategorii działań mieszczą się działania w ramach jednostek gospodarczych, w tym przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwo, najogólniej ujmując, stanowi historycznie ukształtowaną formę organizacji sił wytwórczych, samodzielny podmiot w strukturze gospodarki (narodowej bądź ponadnarodowej), utworzony dla realizacji określonych celów, prowadzący działalność gospodarczą, pokrywający wydatki z przychodów, zmierzający do uzyskania nadwyżki nad poniesionymi nakładami, która przesądza o jego dalszych możliwościach rozwojowych. Odzwierciedlenie istoty przedsiębiorstwa wymaga rozpatrywania jego złożoności w wielu aspektach, m.in. w aspekcie ekonomicznym, technicznym, ideowym, prawnym, społecznym, prakseologicznym, funkcjonalnym, strukturalnym i instytucjonalnym[8]. Wśród różnorodnych definicji przedsiębiorstwa i jego organizacji na uwagę zasługuje ta, która podkreśla złożoność działań i traktuje organizację funkcjonalną przedsiębiorstwa, „jako pasmo czynności wykonywanych kolejno i w interakcji, a także odpowiadające im środki i sposoby postępowania zapewniające oczekiwany wynik w skali makro i całego przedsiębiorstwa"[9].

W każdym przedsiębiorstwie niezbędne są następujące kategorie działań (wg E. W. Bakke'a):

– identyfikujące, mające na celu określenie, wyjaśnienie, uzasadnienie i symboliczne przedstawienie całości organizacyjnej;

– utrwalające, mające na celu nabywanie, zachowanie, przekształcanie i odnawianie podstawowych środków wykorzystywanych przez uczestników organizacji przy wykonywaniu pracy;

– wytwórcze, mające na celu wytwarzanie i dystrybucję pewnego dobra lub usługi, których dostarczenie dla zaspokojenia potrzeb ludzkich stanowi funkcje danej organizacji;

– kontrolujące, mające na celu stwierdzenie i ocenę stopnia wykonania wszystkich zamierzonych i niezbędnych operacji;

---

[7] **J. Zieleniewski**: op.cit., s. 165 - 166.

[8] **M. Sławińska, E. Urbanowska-Sojkin**: Przedsiębiorstwo handlowe jako podmiot podejmujący decyzje rynkowe. Praca wykonana na zlecenie MEN. Poznań 1991, s. 3 - 7.

[9] **A. Szpaderski**: Organizacja handlu i przedsiębiorstwa handlowego, Skrypty Uczelniane AE nr 176, Poznań 1974, s. 76.

– synergetyczne, stanowiące kombinację wyżej wymienionych działań zmierzające do utrzymania organizacji w stanie rozwoju i dynamicznej równowagi przy zmieniających się warunkach zewnętrznych i wewnętrznych[10].

Wyodrębnione rodzaje wyczerpują bogatą różnorodność działań występujących w każdym przedsiębiorstwie[11]. Każda z wyżej wymienionych kategorii obejmuje szereg działań realizujących cele będące podstawą utworzenia przedsiębiorstw i ich działalności, a więc identyfikowanie organizacji, utrwalanie, wytwarzanie dóbr i usług, kontrolowanie i utrzymywanie w równowadze.

Kontynuując tok myślenia i dowodzenia, można sformułować wniosek, że sprawność wszystkich działań podejmowanych w przedsiębiorstwie stanowi o sprawności tegoż przedsiębiorstwa. Inaczej, im bardziej wszystkie działania podejmowane w przedsiębiorstwie przez pracowników są skuteczne, korzystne, ekonomiczne i zawierają więcej walorów tzw. ,,dobrej roboty'', to tym sprawniejsze jest to przedsiębiorstwo.

W przypadku podejścia strukturalnego (atrybutowego) do istoty przedsiębiorstwa, na jego całość składają się: ogniwa organizacyjne, system funkcjonalno-hierarchicznych powiązań i zależności pomiędzy ogniwami organizacyjnymi, a także powiązań z otoczeniem. Sprawność tak rozumianego przedsiębiorstwa jest wypadkową sprawności funkcjonowania ogniw organizacyjnych oraz systemu powiązań między nimi i z otoczeniem. Powyższe stwierdzenie znajduje poparcie w udowodnionej hipotezie dotyczącej uwarunkowania sprawności funkcjonowania organizacji od prawidłowo ukształtowanego systemu wewnętrznych powiązań, a także hipotezy o konieczności ścisłego dostosowania elementów wewnętrznych organizacji do parametrów sytuacyjnych[12].

W rezultacie podejścia strukturalnego do istoty przedsiębiorstwa i jego organizacji, rozpatrywano w literaturze wielokrotnie nie sprawność przedsiębiorstwa jako całości, ale sprawność poszczególnych jego elementów, nie uwzględniając szerszych kontekstów i powiązań rozpatrywanego problemu z całością przedsiębiorstwa i jego zewnętrznymi determinantami. Najczęściej podejmuje się nadal wycinkowo problemy sprawności m.in. zarządzania[13], instrumentów regulacji[14], systemu organizacyjnego przedsiębiorstwa[15], organizacji przedsiębiorstwa[16], jej

---

[10] **E. W. Bakke**: Pojęcie organizacji społecznej. [w:] Nowoczesna teoria organizacji. Tłum. z j. ang. PWN, Warszawa 1965.

[11] Inna klasyfikacja działań w przedsiębiorstwie uwzględnia te ich rodzaje, które są niezbędne po to, aby jednostka realizowała cele swego funkcjonowania, tj. działania w ramach przedsiębiorstwa związane z kreowaniem nowych produktów, działania operacyjne związane z przekształceniem zasobów w produkty i usługi, działania marketingowe związane ze sprzedażą i dostawą produktów, usług do nabywców. Por. **H. J. Ansoff**: Zarządzanie strategiczne. PWE, Warszawa 1985, s. 33 - 34.

[12] **M. Bartnicki**: Styl decydowania w podejmowaniu decyzji kierowniczych. ,,Problemy Organizacji'' 1980 z. 4, s. 60.

[13] **W. Kieżun**: Ewolucja sprawnego zarządzania. op.cit.

[14] **J. Kaja**: Instrumenty regulacji. ,,Przegląd Organizacji'' 1986 nr 9.

[15] **L. Buczowski**: Efektywność systemu organizacyjnego przedsiębiorstwa handlowego. PWE, Warszawa 1967.

[16] **T. Sztucki**: Kryteria i metody oceny sprawności organizacji przedsiębiorstw handlowych. Instytut Handlu Wewnętrznego i Usług, Warszawa 1976.

efektywności[17], kierowania[18], itd. W ujęciu instytucjonalnym przedsiębiorstwo stanowi celowy związek środków (ludzkich, materialnych, finansowych, prawnych i ideowych) i decyzji powołany do działania w swej strukturze hierarchicznej w taki sposób, aby zapewnić realizację celów i utrzymywać bądź osiągnąć równowagę ekonomiczno-społeczną.

Aby określić sprawność przedsiębiorstwa (rozpatrywanego w całej swej złożoności) konieczne jest posłużenie się uprzednio sformułowanymi sposobami wyjaśnienia sprawności działania i funkcjonowania. Najważniejszymi dla określenia sprawności przedsiębiorstwa są elementy wyróżnione w tzw. ujęciu syntetycznym, a więc skuteczność, korzystność i ekonomiczność.

W kontekście przedstawionych wyjaśnień „sprawnym" (w ujęciu ogólnym) nazywa się niniejszym każde przedsiębiorstwo, które realizuje cele główne i uboczne, będące podstawą jego powołania i funkcjonowania, a także zapewnia wygospodarowanie nadwyżki ponad ponoszone nakłady, umożliwiającej samofinansowanie i rozwój działalności.

Każde przedsiębiorstwo zostaje powołane i utworzone dla realizacji celów, których osiąganie uzależnione jest od trafności rozpoznania oczekiwań podmiotów otoczenia, co do przedmiotu działalności i faktycznej ich realizacji. Wzajemne powiązania między przedsiębiorstwami a otoczeniem oddaje przyjęte dla nich określenie, „organizacje służące otoczeniu". W związku z powyższym ośrodki sprawności przedsiębiorstwa tkwią przede wszystkim na zewnątrz[19], a jej poziom uzależniony jest od ścisłego dopasowania parametrów organizacji do czynników sytuacyjnych zewnętrznych i wewnętrznych.

1.2. Sprawność kierowania a sprawność przedsiębiorstwa

Dla potrzeb oceny i analizy konieczne jest sformułowanie bardziej precyzyjnej definicji sprawnego przedsiębiorstwa. Jest to zadanie niezwykle trudne z wielu powodów. Problem sięga zarówno w sferę poznawczą (wobec braku definicji) jak i metodologiczną dotyczącą badań sprawności działania przedsiębiorstwa.

Punktem wyjścia rozważań będzie uprzednio przytoczona definicja sprawnego przedsiębiorstwa. Aby ją wykorzystać, konieczne jest odwołanie się do celów przedsiębiorstw.

Cele to określone przedmiotowo i podmiotowo, przyszłe i pożądane stany lub rezultaty działania organizacji, możliwe i przewidziane do osiągnięcia w określo-

---

[17] **M. J. Kostecki**: Socjologiczna koncepcja efektywności organizacyjnej. „Problemy organizacji" 1980 nr 1.

[18] **St. Kwiatkowski, B. Wawrzyniak**: Zasady organizacji w przedsiębiorstwie handlowym. ODKK i Sz. Zaw. MHW, Warszawa 1969.

[19] P. F. Drucker stwierdza wręcz, że wewnątrz przedsiębiorstwa tkwią tylko ośrodki kosztów, z czym nie można się zgodzić, bowiem ponadto tkwią rezerwy sprawności przedsiębiorstwa, których m.in. bezinwestycyjne, beznakładowe wykorzystanie jest możliwe i konieczne.

nym przedziale czasowym[20], spełniające trzy funkcje w procesie funkcjonowania organizacji. Cele rozstrzygają o szczegółowym programie działań, przeznaczeniu środków oraz stanowią kryterium racjonalności decyzji i skuteczności działań[21].

Każda z tych funkcji, przesądza o potrzebie wykorzystania kategorii celu(ów) do określenia sprawności funkcjonowania. Cele przedsiębiorstwa dotyczą nie tylko podejmowanych zadań, ale również są podstawowym kryterium decyzyjnym w procesie realizacji zadań. Umożliwiają także poprzez sprzężenie zwrotne (na podstawie oceny rezultatów działalności) weryfikowanie i ustalanie celów na okresy przyszłe. Nie ulega wątpliwości, że określenie celów ma charakter zasadniczy, ponieważ umożliwia wybór środków niezbędnych do realizacji oraz sposobów ich wykorzystania.

Źródłem niezbędnych informacji w procedurze określania celów przedsiębiorstwa jest otoczenie, w którym funkcjonuje, charakteryzujące się ze swej natury znaczną zmiennością (burzliwością). Istotne znaczenie dla identyfikacji celów ma pierwotna idea powołania i utworzenia przedsiębiorstwa wynikająca z kompleksowej analizy sytuacji rynkowej. Nazywana bywa często ,,misją przedsiębiorstwa", czyli przedmiotem aspiracji, a więc trwałych dążeń wyznaczających zakres społecznej działalności przedsiębiorstwa, określanego w kategoriach: po co działa, do czego dąży, co ma osiągnąć, czyje i jakie potrzeby ma zaspokajać[22].

Cele przedsiębiorstwa, określa się jako trwanie" bądź ,,istnienie" poprzez podejmowanie działalności gospodarczej w zakresie dostarczania określonych dóbr i usług oraz jego dalszy rozwój[23]. Wymienia się również jako cele przedsiębiorstw utrzymanie: pozycji na rynku, zobowiązań wobec dostawców, budżetu, banków, regionu czy pracowników na optymalnym dla przedsiębiorstwa poziomie. Tak sformułowane cele mogą mieć jedynie charakter tzw. celów kierunkowych, tj. głównych, pożądanych stanów, na które zorientowane są działania w przedsiębiorstwie. Uwzględniając zakres przedmiotowy obszaru recepcji działań, cele kierunkowe dotyczą zarówno otoczenia, jak i wnętrza przedsiębiorstwa.

Otoczenie jest źródłem wielu rozmaitych nacisków na przedsiębiorstwo. Przedsiębiorstwo wchodzi w interakcje z otoczeniem, pozyskując z niego zasoby potrzebne do przetrwania i rozwoju oraz przekazując własne wytwory w postaci dóbr i usług. Odpowiednia wymiana między przedsiębiorstwami a otoczeniem stanowi o utrzymaniu się równowagi polegającej na zbilansowaniu wzajemnych wpływów, które wynikają z aktywnej, wzajemnej penetracji.

W identyfikacji celów należy uwzględnić wielowymiarowe oddziaływanie otoczenia na przedsiębiorstwo.

---

[20] Por. **L. Krzyżanowski**: Podstawy nauki zarządzania. PWN, Warszawa 1985, s. 183.

[21] Por. **A. Szpaderski**: Podstawy organizacji handlu i przedsiębiorstwa handlowego. skrypty Uczelniane AE, Poznań 1977, s. 58 - 60. Aby ww. cele spełniały wymienione funkcje, muszą być jasne, jednoznaczne, racjonalne, wykonalne i operacyjne. Szczególnie ta ostatnia cecha nabiera ważności w kontekście oceny stopnia jego wykonania.

[22] Por. Unternehmer sein, Unternehmer werden. B. G. S. der Wiener Handelskammer. Wien 1989 oraz **B. Wawrzyniak**: Polityka strategiczna przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa 1989, s. 45.

[23] **J. O'. Shaugnessy**: Organizacja zarządzania w przedsiębiorstwie. PWE, Warszawa 1975, s. 12 - 13

Szczególna jest przede wszystkim rola: otoczenia ekonomicznego rozumianego jako ogół zjawisk i procesów gospodarczych, a wśród nich procesów rynkowych kształtujących w sposób bezpośredni cele przedsiębiorstw, i otoczenia instytucjonalno-prawnego, na które składa się zbiorowość m.in.: podmiotów produkcyjnych pośredniczących w obrocie, odbiorców dóbr i usług, instytucji administracyjnych, finansowych i prawnych itp.

Aby uczynić cele narzędziami kierowania, należy dokonać operacjonalizacji celów kierunkowych w spełniające warunek mierzalności i operacyjności tzw. cele konkretne. Cele konkretne są elementami celów kierunkowych, stanowią zoperacjonalizowane ich postacie, w skwantyfikowanej formie odzwierciedlające stan, który przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć, po to by gwarantować utrzymanie dotychczasowego *status quo* na rynku i dalszy rozwój, przy zachowaniu efektywności ekonomiczno-społecznej.

Nie ulega wątpliwości, że realizacja celów kierunkowych pozostaje w bezpośrednim związku z tradycyjnie wskazywanymi przez wielu autorów jako cel dążeniami do „maksymalizacji zysków"[24]. U podstaw rozwiązań teoretycznych tkwiło przekonanie A. Smitha, że „przedsiębiorcy będą tylko wówczas produkować to, czego oczekują ludzie, jeżeli z tej działalności będą uzyskiwać zyski"[25]. Związek celów kierunkowych i konkretnych z „dążeniem do uzyskania maksymalnego poziomu zysku" ma charakter dualny, stąd konieczność zachowania ostrożności w formułowaniu w tym zakresie wymogów i oczekiwań. Z jednej strony zysk może być osiągany tylko i wyłącznie wówczas, gdy zostaną zrealizowane cele kierunkowe i odwrotnie, osiąganie niektórych celów kierunkowych jest uzależnione od poziomu zysku.

Powyższe przesłanki stanowią o traktowaniu „dążenia do maksymalizowania zysku" jako szczytu hierarchicznej struktury celów konkretnych, co nie przekreśla konieczności indywidualizowania zamierzeń w tym zakresie, w zależności od rzeczywistych uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych[26].

---

[24] Zaprzeczenie znajdujemy w pracy J. Kaji – „ponieważ celem pracowników jest uzykanie maksymalnej płacy, to ustalenie jako celu przedsiębiorstwa optymalizacji ustalonego miernika, np. zysku, jest absurdalne ze względu na czysto rachunkową sprzeczność"; Por. **J. Kaja**: Jaki układ pobudzania? „*Przegląd Organizacji*" 1985 nr 2.

[25] Powyższe rozważania ze względu na zakres przedmiotowy opracowania dotyczą celu przedsiębiorstwa jako jednostki organizacyjnej. Kompleksowe podejście do problematyki celów wymagałoby uwzględniania celów pracowników – wykonawców, kierowników, przedsiębiorców i właścicieli. Konstrukcja systemu celów może sprawić, że dysharmonia między celami poszczególnych ww. podmiotów może być niewielka. Por. **J. Kramer, L. Żabiński**: Przedsiębiorstwo – konflikt czy wspólnota interesów (w realiach lat osiemdziesiątych w Polsce. [w:] Przedsiębiorstwo na rynku – teraźniejszość i przyszłość. Mat. na seminarium naukowe. IRWiK, Kazimierz Dolny 1989. Szczególna jest symbioza celów ww. podmiotów ze względu na łatwą do zidentyfikowania skalę organizacyjną, sprawdzalność rynkową usług oraz bezpośredni związek działalności z dochodami w przypadku tzw. „małych" i „średnich" przedsiębiorstw. Por. **M. Strużycki**: Małe i średnie przedsiębiorstwa w procesach zmian strukturalnych. „*Handel Wewnętrzny*" 1990 nr 4.

[26] W odniesieniu do przedsiębiorstw państwowych, zapis ustawowy nadaje szczególną rangę dążeniom do wygospodarowania zysku. Por. Ustawa z dnia 26. 03. 1982 r. o gospodarce finansowej przedsiębiorstw państwowych. [w:] Umacnianie zasad i usprawnienia mechanizmów reformy gospodarczej. IWZZ, Warszawa 1984.

Osiąganie zysku i powiększanie jego rozmiarów z okresu na okres odbywa się poprzez realizację celów częściowych i cząstkowych powstających z dezagregacji celów konkretnych, a związanych z podejmowaniem konkretnych działań gospodarczych.

Zysk jako cel przedsiębiorstwa i miernik jego pracy oddziaływuje, ze względu na formuły obliczania i podziału, bodźcowo na przedsiębiorstwo i jego pracowników[27]. Stanowi bowiem źródło wzrostu środków przedsiębiorstwa na cele rozwojowe i jego ekspansję na rynku. Przedstawiony w formie liczb względnych, w relacji do zaangażowanego kapitału, doskonale odzwierciedla gospodarkę przedsiębiorstwa. Nie ulega wątpliwości, że spełnienie przez zysk roli bodźca do działań prorynkowych i miernika służącego do oceny przedsiębiorstw uzależnione jest od szeregu powszechnie znanych czynników.

Weryfikacja zysku, jako celu głównego przedsiębiorstwa pod kątem jego przydatności w ocenie sprawności, pozwala dostrzec jego bezwzględnie pozytywne cechy, tj. jednoznaczność, mierzalność i operatywność[28].

Zalety zysku, jako celu przedsiębiorstwa, miernika pracy i bodźca, pozwalają upatrywać stabilności w realizacji jego funkcji również w systemie gospodarki polskiej, w miarę urynkowienia procesów gospodarczych i rozwoju gospodarczego.

Powyższe wyjaśnienia dotyczące celów przedsiębiorstwa stanowią konieczny wstęp do ustalenia pojęcia jego sprawności.

Przy ustaleniu definicji sprawności przedsiębiorstwa należy mieć na uwadze bogatą różnorodność podmiotów prowadzących działalność gospodarczą.

Definicja sprawności przedsiębiorstwa musi być sprecyzowana na takim poziomie ogólności, że będzie odpowiednia dla każdego przedsiębiorstwa.

Mając na uwadze powyższe zastrzeżenia, przyjmuje się, że **sprawność przedsiębiorstwa oznacza**:

po pierwsze – zapewnienie i realizowanie oferty towarowo-usługowej, której parametry ilościowe i jakościowe odpowiadają oczekiwaniom nabywców (odbiorców), tj. zróżnicowanej zbiorowości nabywców, a nie przeciętnemu nabywcy;

po drugie – stworzenie warunków materialno-technicznych i osobowych zapewniających wysoki standard realizacji funkcji podstawowych i pomocniczych;

po trzecie – realizowanie celów wynikających z narzędziowego aspektu systemu zarządzania, tj. przede wszystkim wygospodarowanie zysku na poziomie umożliwiającym zasilanie działalności rozwojowej[29], a także powiększanie zasobów środków finansowych motywująco oddziaływujących na pracowników.

---

[27] **J. Wiszniewski**: Przedsiębiorstwo państwowe. Studium prawne. PWN, Warszawa 1988, s. 52 - 65.

[28] Zakłada się, że zysk jest formułowany w procesie metodycznie poprawnym przy uwzględnieniu możliwości jego realizacji.

[29] Działalność rozwojową rozumie się bardzo szeroko. Przykładowo pojęcie to obejmuje: wzrost kapitału przedsiębiorstwa, ekspansję na rynku, wdrażanie innowacji, doskonalenie techniki czynnościowej i przedmiotowej, jak i wszystkie działania warunkujące np. badanie rynku, badanie „tzw. słabych sygnałów", eksploatowanie systemów „wczesnego ostrzegania" itd.

W sformułowanej wyżej definicji[30] zawarty jest pośrednio konieczny warunek sprawności, którym jest dla każdego przedsiębiorstwa posiadanie zdolności prawidłowego rozpoznania siebie samego i swojego otoczenia, umiejętności aktywnego oddziaływania na otoczenie w zależności od zmieniających się warunków zewnętrznych i wewnętrznych.

Określona wyżej ,,sprawność przedsiębiorstwa" jest pojęciem o pojemnym polu percepcji. Obejmuje pośrednio lub bezpośrednio wszelkie jego odcinki działalności. Dla dalszych rozważań przyjmuje się, że jest to **sprawność** którą można określić mianem ,,**ogólnej**" bądź ,,**rynkowej**".

Złożony charakter problemu sprawności rynkowej, wyraźnie wyodrębniające się elementy składające się na sprawność przedsiębiorstwa przesądzają o konieczności wyróżnienia rodzajów sprawności, ich uporządkowania oraz wykazania związków przyczynowo-skutkowych.

Punktem wyjścia w rozważaniach jest ponownie definicja przedsiębiorstwa i jego sprawności. Upraszczając sprecyzowaną wcześniej definicję, o sprawności przedsiębiorstwa świadczą: realizacja celów, gospodarka posiadanymi czynnikami wytwórczymi i rezultaty ekonomiczne tych działań. Na sprawność ogólną przedsiębiorstwa będą składały się zatem następujące sprawności cząstkowe:

Po pierwsze – w zakresie systemu kierowania i sposobu zorganizowania całości organizacyjnej, a więc w zakresie struktury organizacyjnej i systemu powiązań z otoczeniem. Jest to tzw. ,,**sprawność kierowania**". Szczególna w tym zakresie jest sprawność w zakresie formułowania celów i ich hierarchii w kontekście zmiennych zewnętrznych i wewnętrznych warunków funkcjonowania, a także ich dezagregacje w zadania.

Po drugie – w zakresie zapewnienia zasobów czynników wytwórczych, określenia metod ich wykorzystania w procesie realizacji zadań, dostosowania rozmiarów i struktury czynników do aktualnych zadań, a także w zakresie zapewnienia możliwości rozwoju. Jest to sprawność cząstkowa rozumiana jako tzw. ,,**sprawność czynnika ludzkiego i materialnego**".

Po trzecie – w zakresie ekonomiki przedsiębiorstwa zwana ,,**sprawnością ekonomiczną**".

Każdy z wymienionych rodzajów sprawności, składających się na sprawność ogólną (rynkową) przedsiębiorstwa ma charakter złożony i zostaje wyznaczony przez poziomy sprawności o mniejszym obszarze percepcji.

Przyjmuje się, że ,,**sprawność rynkowa**" jest stanem organizacyjno-technicznym, finansowym, materialnym i prawnym przedsiębiorstwa, który zapewnia stworzenie optymalnej (z uwagi na aktualne i przyszłe warunki rynkowe i możliwości przedsiębiorstwa) struktury rodzajowej, ilościowej i asortymentowej oferty towarowo-usługowej, przy optymalnym nakładzie czynników wytwórczych, zyskujący akceptację społeczną. Utożsamiana ze stanem sprawność rynkowa nie

---

[30] Sformułowana w pracy definicja sprawnego przedsiębiorstwa jest zbieżna z poglądami prof. M. Strużyckiego. Por. **M. Strużycki**: Drogi dojścia do sprawnego rynku. ,,*Handel Wewnętrzny*" 1990 nr 1 - 3.

jest wielkością stałą, nawet w krótkim okresie podlega zmianom na skutek oddziaływania szeregu determinant.

Wśród wyróżnionych szczególne znaczenie dla sprawności przedsiębiorstwa ze względu na cele, funkcje i zadania kierowania – ma jego sprawność.

W dalszym ciągu rozważań przedmiotem zainteresowania jest wyróżniona uprzednio kategoria sprawności cząstkowej w zakresie kierowania. Istniejące wśród naukowców różnice w poglądach na temat kierowania, zarządzania i organizacji uzasadniają poczynienie wstępnych uwag umożliwiających jednoznaczne określenie sprawności kierowania.

Kierowanie, rozumiane jako proces, w swej istocie *ex definitione* jest działaniem w dużym stopniu twórczym[31]. Polega na określaniu celów, funkcji, zadań, na doborze określonych środków służących do ich osiągnięcia, na ustaleniu organizacji i techniki działania zespołowego, które zapewnia realizację celów i stwarza warunki do ekspansji i dynamicznego rozwoju[32].

Trwające od lat polemiki dotyczące interpretacji i konceptualizacji pojęć zarządzanie-kierowanie doprowadziły do ukształtowania się skrajnych poglądów. Precyzyjne rozróżnienie pojęć zaproponował w literaturze polskiej J. Zieleniewski, wskazując na znaczną pojemność treściową pojęcia kierowanie, rozumianego jako proces oddziaływania, zmierzającego do spowodowania, aby coś lub ktoś zachowywał się zgodnie z wolą kierującego. Wskazując na źródła władzy organizacyjnej, określił różnorodne przypadki (rodzaje, typy) kierowania[33]. Tabela zawiera podstawowe cechy charakterystyczne kierowania.

Przedstawiona identyfikacja procesu kierowania pozwala na skoncentrowanie uwagi wokół problemu sprawności kierowania przedsiębiorstwem.

W dociekaniach nad możliwościami badania i oceny sprawności (efektywności) pomija się najczęściej i zapomina o problemie sprawności organizacji[34], a tym samym o rozważeniu podstawowego czynnika sprawczego, tj. procesu kierowania, który – jak wielokrotnie podkreślono – powinien zapewnić spójność i harmonizację wszystkich czynników wytwórczych w realizowaniu celów akceptowanych społecznie i przez pracowników[35].

---

[31] Działanie twórcze to działanie pełne inicjatywy, energii, pasji, różne od rutyny i nawyku, które umożliwia odkrycie nowych związków, zależności i zjawisk. Twórcze kierownictwo to pojęcie używane przez Zb. Pietrasińskigo, a oznacza kierowanie działaniem zespołowym, w taki sposób, że sprzyja innowacjom i przyczynia się do rozwoju podwładnych. Por. **Zb. Pietrasiński**: Twórcze kierownictwo. PWN, Warszawa 1975, s. 12 i dalsze. Dyskusyjne wydaje się stwierdzenie o potrzebie rozpatrywania „twórczego kierownictwa" skoro „twórczość" powinna być immanentną cechą pracy kierowniczej, a także rozpatrywanie „twórczego kierownictwa" jako „superfunkcji". Niewątpliwie skala „twórczości" może być różna w zależności od personelu kierowniczego, miejsca w hierarchii organizacyjnej, rzeczywistych potrzeb na danym stanowisku kierowniczym.

[32] **T. Sztucki**: Kierowanie przedsiębiorstwem handlowym. PWE, Warszawa 1975, s. 240.

[33] Por. **J. Zieleniewski**: Organizacja i kierowanie. PWN, Warszawa 1975.

[34] Do końca XIX w. termin sprawność był używany zamiennie z terminem efektywność. W początkach XX w. zaczęto rozróżniać oba pojęcia, nadając drugiemu znaczenie dotąd stosowane, a więc stosunek nakładów do efektów. Por. **H. A. Simon**: Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych. PWN, Warszawa 1976, s. 318.

[35] P. F. Drucker stwierdza wręcz, że potencjalnie najskuteczniejszym z zasobów ludzkich, jest talent kierowniczy. **P. F. Drucker**: Skuteczne zarządzanie. PWN, Warszawa 1976, s. 33.

Tabela 1. Charakterystyka procesu kierowania w przedsiębiorstwie

Proces kierowania w przedsiębiorstwie		
Lp.	Charakterystyki kierowania	Interpretacja
1.	Istota kierowania	Podsystem w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa odpowiedzialny za – planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie poprzez podejmowanie decyzji i przekazywanie do wykonania podwładnym. Proces oddziaływania na kierowanych w celu realizacji decyzji.
2.	Treści w procesie kierowania	Określenie celów, funkcji i zadań, dobór środków służących do ich osiągnięcia, ustalenie organizacji zapewniającej optymalne wykorzystanie środków w oparciu na: uporządkowanym zbiorze formalnych reguł, faktycznie stosowanych metod i technik oraz źródeł sprawowania władzy kierowniczej.
3.	Podmioty kierujące	Osoby upoważnione na podstawie dokumentów do sprawowania funkcji kierowniczych.
4.	Podmioty kierowane	Osoby zatrudnione na stanowiskach pracy podejmujące realizację określonych celów i zadań w ramach społeczności przedsiębiorstwa, którym wskazano w dokumentach sposób podporządkowania służbowego.
5.	Metody kierowania	Sposoby realizacji funkcji i zadań kierowniczych, których dobór uzależniony jest od pełnej charakterystyki przedsiębiorstwa, jego celów, zadań, środków, cech i kwalifikacji pracowników. Konieczna jest elastyczność w zakresie stosowanych metod.
6.	Źródła władzy organizacyjnej kierowników	Samodzielność przedsiębiorstwa, autorytet formalny zawarty w dokumentach formalizujących działalność przedsiębiorstwa, autotytet osobisty wynikający z cech charakteru, kwalifikacji, kultury osobistej, własności środków produkcji itd.
7.	Zakres twórczego kierownictwa	Możliwości odejścia od zrutynizowanego sposobu przewodzenia ludziom i podejmowania decyzji, pożądana postawa ekspansywna i proinnowacyjna.

Źródło: Opracowanie własne.

Przyjęta w opracowaniu prakseologiczna koncepcja wyjaśniania sprawności posłuży także do interpretacji pojęcia „sprawność kierowania". Konieczne jest w związku z powyższym sformułowanie celów kierowania.

Celem głównym procesów kierowania w przedsiębiorstwie jest:

Po pierwsze – określenie przy uwzględnieniu aktualnych i przyszłych uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych celów, strategii działalności przedsiębiorstwa i jego poszczególnych jednostek organizacyjnych. Sformułowanie celów przedsiębiorstwa nie jest zagadnieniem prostym ani czynnością jednorazową. Jest to proces kroczący, w którym w fazach konstrukcji celów wymagana jest ciągła weryfikacja celów w kontekście zmiennych endo- i egzogenicznych oddziaływujących na przedsiębiorstwo. Warunkiem racjonalności obranych celów jest ich weryfikacja w aspekcie efektywności ekonomicznej i społecznej (racjonalność rzeczywista), a także poprawność metodologiczna ich konstrukcji (racjonalność metodologiczna).

Po drugie – określenie i zapewnienie środków rzeczowych, organizacyjnych, a także kwalifikowanej kadry (w tym kierowniczej) niezbędnych do realizacji aktualnych i przyszłych celów i zadań.

Po trzecie – zapewnienie harmonizacji czynników wytwórczych w bieżącym i przyszłym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, koniecznej dla realizacji celów, zadań, poprzez właściwe sposoby organizacji wewnętrznej i powiązań z otoczeniem.

Formułowanie celów, a także zabezpieczenie rzeczowych i ludzkich środków realizacji oraz ich harmonizacja odbywa się poprzez podejmowanie decyzji, czyli wybór spośród możliwych wariantów takiego rozwiązania, które przy danych uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych jest optymalne[36]. Decyzje kierownicze uruchamiają procesy realne ukierunkowane na realizację celów przy wykorzystaniu danych zasobów rzeczowych i ludzkich oraz środków organizacyjnych.

Mając na uwadze sformułowane wyżej cele kierowania, można dokonać interpretacji pojęcia sprawność kierowania w kontekście prakseologicznie rozumianej sprawności w ogóle.

Sprawność kierowania oznacza zdolność podsystemu[37] (ludzi, zajmujących stanowiska kierownicze, struktury wewnętrznej powiązań między stanowiskami kierowniczymi i stanowiskami wykonawców-podwładnych, norm i reguł działalności) do:

– formułowania w ramach orientacji prorynkowej celów przedsiębiorstwa uzyskujących akceptację społeczną (w tym własnych pracowników) i umożliwiających trwanie oraz rozwój przedsiębiorstwa, a także zdolność do określania ich hierarchii;

– zapewnienia poprzez realizację funkcji kierowniczych zasobów rzeczowych i kadry umożliwiających realizację celów;

– motywującego oddziaływania na pracowników, wyzwalającego wysoki poziom internalizacji celów, identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem i integracji w zespołach pracowniczych;

– zapewnienia organizacji wewnętrznej i powiązań z otoczeniem umożliwiających pełną harmonizację zadań, środków i zachowania równowagi przedsiębiorstwa;

– wyzwalania postaw innowacyjnych zarówno kadr kierowniczych, jak i wykonawców.

Definicja sprawności kierowania obejmuje wszystkie pola recepcji działań kierowniczych. Nie jest możliwe określenie jednoznacznej, bardziej syntetycznej definicji sprawności i syntetycznego miernika do pomiaru i oceny, ponieważ

---

[36] Świadomie zakłada się w tym momencie, że w przedsiębiorstwie występuje wysoki poziom identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem, a także wysoki poziom internalizacji celów.

[37] W interpretacji sprawności unika się celowo określenia wartościującego, na ile „kierowanie" wpływa na efektywną gospodarkę. Taki sposób definiowania pozwala na ocenę sprawności kierowania dość zawodną, ponieważ zdeterminowaną doborem elementów kierowania i przyjętym systemem ocen oraz niemierzalnym charakterem pracy kierowniczej.

badania dotyczą zawsze konkretnych organizacji i warunków, w których funkcjonują, i jakakolwiek generalizacja jest niedopuszczalna, staje się tworem sztucznym, zatracając walory poznawcze[38].

Znamionami zewnętrznymi sprawności kierowania są:

po pierwsze – prawidłowo sformułowane i cele, i strategie przedsiębiorstwa, jego poszczególnych podsystemów w konwencji orientacji prorynkowej, nie tylko w ujęciu statycznym, ale w perspektywie działania;

po drugie – ich realizacja w szerokim tego słowa znaczeniu.

Konkludując, należałoby jeszcze raz podkreślić, że sprawność kierowania warunkuje sprawność rynkową przedsiębiorstwa, bowiem przesądza o dostosowaniu się do wymogów otoczenia poprzez sformułowanie celów, ich realizację, zapewnienie i racjonalne wykorzystanie zasobów.

1.3. Determinanty sprawności kierowania

Charakter związków między sprawnością kierowania a sprawnością rynkową przedsiębiorstwa czyni zasadnym rozpatrywanie wspólnego zbioru czynników określających ich poziom.

Osiąganie sprawności rynkowej i sprawności cząstkowych jest procesem, na którego przebieg i rezultaty oddziaływuje wiele przyczyn. Ich źródłem jest samo przedsiębiorstwo i jego cechy charakterystyczne lub środowisko działania.

Ogół przyczyn wpływających na sprawność rynkową i sprawności cząstkowe, w tym sprawność kierowania, można najogólniej podzielić, uwzględniając źródło pochodzenia, na zewnętrzne i wewnętrzne. Mając na względzie możliwości oddziaływania przedsiębiorstwa na czynniki determinujące i ich kształtowania, można wyróżnić część poddającą się oddziaływaniu przedsiębiorstwa i tę, która ma w pełni charakter niezależny. Kontynuując dalej systematykę na podstawie różnorodnych kryteriów, można byłoby wyróżnić ich kolejne grupy i podgrupy. Bez względu na przynależność czynników do różnych grup klasyfikacyjnych, istotny dla dalszych rozważań pozostaje ich determinujący wpływ na sprawność przedsiębiorstwa. Część czynników ma charakter stymulujący poziom sprawności, a część destymulujący. W interesie przedsiębiorstwa leży pozyskanie stymulant sprawności i ograniczenie oddziaływania destymulant.

Aktywność i możliwości przedsiębiorstwa w tym zakresie są zróżnicowane. Zasadniczo przyczyny, których źródłem pochodzenia jest środowisko działania, w niewielkim stopniu mogą być kształtowane przez przedsiębiorstwo, a zatem są zmiennymi egzogenicznymi w procesie osiągania sprawności.

Natomiast potencjalne rezerwy sprawności znajdują się „wewnątrz przedsiębiorstwa", w jego charakterystycznych cechach dotyczących podejmowanych zadań, sposobów realizacji i gospodarowania czynnikami wytwórczymi.

---

[38] **R. Kemball-Cook**: Luka organizacyjna. PWE, Warszawa 1974, s. 34.

Dla wskazania wpływu czynników zewnętrznych na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, jego sprawność i sprawność kierowania, pomocne jest wyróżnienie zasadniczych grup. Zabieg porządkowania i grupowania zewnętrznych determinant ma podstawowe znaczenie dla kompleksowej identyfikacji. Z kolei znajomość determinant stanowi o doborze strategii przedsiębiorstwa mającej na celu optymalne dostosowanie się do zmieniających się warunków społeczno-ekonomicznych. Mając na uwadze powyższy cel, przyjmuje się, jako kryterium porządkowania i grupowania, przedmiot determinacji, czyli inaczej – obszar (pole) recepcji oddziaływania czynników na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, jego sprawność ogólną i sprawności cząstkowe. Stosując ww. kryteria wyróżnić można:

po pierwsze – grupę czynników określających i kształtujących oczekiwania społeczne dotyczące oferty towarowo-usługowej (tzw. grupa czynników popytotwórczych);

po drugie – grupę czynników zewnętrznych określających możliwości stworzenia oferty towarowo-usługowej przez przedsiębiorstwo (tzw. grupa możliwości podażowych);

po trzecie – grupa czynników o charakterze regulacyjnym, wynikających z systemu zarządzania przedsiębiorstwami.

Każda z grup jest oczywiście agregatem różnorodnych czynników. Nie podjęto dotąd próby hierarchizacji zewnętrznych determinat sprawności przedsiębiorstwa, a ich analiza toczy się jedynie w sferze jakościowej popartej egzemplifikacjami.

W skład pierwszej grupy wchodzą wszystkie czynniki określające zadania przedsiębiorstw w zakresie parametrów ilościowych, jakościowych i rodzajowych oferty towarowo-usługowej. Zatem podstawową podgrupą będą wyznaczniki popytu nabywców (odbiorców).

Formułowane wymagania dotyczące oferty towarowo-usługowej oddziaływują na funkcjonowanie przedsiębiorstw oraz ich sprawność i są prawie bezpośrednio weryfikowane przez możliwości realizacji statutowych celów i funkcji. W procesie kierowania przedsiębiorstwem wymagania nabywców (odbiorców) dotyczące oferty towarowo-usługowej i warunków jej udostępniania stanowią „swoiste ramy", które należy uwzględniać, z którymi należy się liczyć.

Elementy składowe drugiej grupy czynników stanowią podstawowe wyznaczniki sprawności rynkowej przedsiębiorstwa. Jakiekolwiek niedomagania w zakresie wielkości i struktury produkcji (sprzedaży) masy towarowej (usług), a także materialnych i osobowych warunków realizacji zadań, ograniczają, obniżają, a nieraz uniemożliwiają, osiąganie sprawności i stanowią zewnętrzny przejaw jakości procesów kierowania.

Do grupy czynników zewnętrznych określających możliwości stworzenia oferty towarowo-usługowej przez przedsiębiorstwo zaliczano przede wszystkim:

– rozmiary i strukturę masy towarowej oferowanej przez dostawców, jej jakość, dostosowanie do zgłaszanego popytu, warunki cenowe jej udostępnienia;

– możliwości techniczne i finansowe pozyskania czynników wytwórczych.

Do trzeciej grupy determinant sprawności rynkowej przedsiębiorstwa i procesów kierowania należą rozstrzygnięcia sfery regulacyjnej w zakresie systemu zarządzania. Wśród tej grupy czynników oddziaływujących na sprawność ogólną przedsiębiorstw i ich sprawności cząstkowe, w tym sprawność kierowania, zdecydowanie większa jest część obejmująca uwarunkowania o charakterze ekonomicznym.

Zdecydowana większość warunków ekonomicznych wynika z cech aktualnego systemu zarządzania i jego elementów narzędziowych, takich jak m.in. zasady tworzenia i wykorzystania funduszy (kapitału), zasady obliczania wyniku finansowego, opodatkowania przedsiębiorstw, kalkulacji cen, marż, prowizji, stawki celne.

Instrumenty ekonomiczmnego oddziaływania na przedsiębiorstwa, określają warunki działania przedsiębiorstwa w zakresie: wytwarzania akumulacji finansowej, jej podziału, obliczania zysku, zasad i sposobów jego przeznaczenia, systemu zasilania majątku przedsiębiorstw i jego przyrostu, w tym zasilania środków obrotowych, inwestycji, a także systemu zasilania finansowego w dziedzinie wynagrodzeń pracowniczych. Pełnią w zależności od rodzaju instrumentu rolę funkcji celu, kryterium wyboru lub warunków ograniczających w rachunku ekonomicznym wszelkich przedsięwzięć i decyzji. Stanowią zatem podstawową determinantę treści decyzji podejmowanych przez kierownictwo, a dotyczącą wyboru celów, sposobów i środków realizacji, a także ich wzajemnej harmonizacji.

Źródłem znaczącej grupy determinant sprawności przedsiębiorstwa i procesów kierowania jest samo przedsiębiorstwo. W identyfikacji wewnętrznych uwarunkowań sprawności konieczne jest uświadomienie, że wszystko, co dzieje się w przedsiębiorstwie, a dotyczy m.in. celów, sposobów ich realizacji, zorganizowania się, gospodarki czynnikami wytwórczymi, jest rezultatem w aktualnych warunkach zindywidualizowanych decyzji kierownictwa (podlegających jednakże, jak to uprzednio przedstawiono, w płaszczyźnie merytorycznej, przedmiotowej oddziaływaniu zewnętrznych warunków społeczno-ekonomicznych).

Mając na uwadze podstawowe dla sprawności kierowania i sprawności rynkowej ekonomiczne uwarunkowania, innych źródeł sprawności upatruje się w elementach składających się na: organizacyjno-techniczny i społeczny aspekt działalności gospodarczej.

Problem jest szczególnie złożony, jeżeli uwzględni się fakt, że znakomita większość elementów składających się na te aspekty działalności przedsiębiorstwa handlowego stanowi pochodne podjętych uprzednio decyzji kierowniczych. Działają one na zasadzie sprzężenia zwrotnego.

Pomiędzy wdrożeniem decyzji dotyczących różnych elementów składających się na aspekt organizacyjny działalności przedsiębiorstwa a wnioskami wynikającymi ze skutków podjętych decyzji (przy założeniu, że obserwacja jest w ogóle prowadzona) upływa czas, w którym dane rozwiązanie organizacyjne istnieje, funkcjonuje. Rzutuje zatem konkretnie na sprawność procesów kierowania i ogółem przedsiębiorstwa, co znalazło potwierdzenie w powiedzeniu W. Churchilla, że najpierw kształtujemy struktury, a potem one nas kształtują.

Ogół środków, których źródłem jest organizacyjny aspekt działalności gospodarczej, określa się umownie mianem organizacyjnych środków. W swym działaniu, w przeciwieństwie do środków ekonomicznych, organizacyjne nie opierają się na bezpośrednim, materialnym zainteresowaniu podmiotów kierujących i kierowanych. Często określa się je mianem „pozaekonomiczne", ale określenie to niesłusznie sugeruje, że nie są one związane bezpośrednio z gospodarką i mają charakter społeczny lub „paraekonomiczny"[39]. Organizacyjne środki sprawności kierowania przedsiębiorstwem funkcjonują w świadomości i praktyce w sposób niezadowalający. Zachodzi potrzeba nadania im odpowiedniej rangi i znamion zestawu środków, określających sprawność kierowania przedsiębiorstwem i jego sprawność rynkową.

[39] „para-", z greckiego, przedrostek ten oznacza: przy, obok, poza czym, prawie, niby i pełni rolę osłabienia podobieństwa do tego, co zawiera druga część.