

Mirostław Krajewski

Zarządzanie i kontrola produkcji jako proces ciągłego podejmowania decyzji

Proces podejmowania decyzji polega na wyborze optymalnego wariantu i traktowanie go jako kierunek służący określonej celowi¹⁾. Wyróżniamy dwie fazy w procesie podejmowania decyzji:

- analiza wszystkich możliwych wariantów oraz wybór decyzji;
- zastosowanie praktyczne decyzji.

Przy podejmowaniu decyzji dotyczących przyszłości zawsze należy się liczyć z mniejszym lub większym ryzykiem, związanym choćby z konkurencyjnością celów i nieprecyzyjnością kryteriów oceny²⁾. Przedsiębiorstwo musi zdawać sobie sprawę, iż największe korzyści uzyskuje się przy największym stopniu ryzyka. Każdy menedżer podejmując decyzję musi się liczyć z ryzykiem osobowym, rzeczowym i prawnym (odpowiedzialność). Musi mieć świadomość ryzyka, ale i zdolność do jego podejmowania. Zdolność ta to nic innego, jak myślenie o lepszej przyszłości i działanie w celu osiągnięcia lepszej pozycji na rynku. Wyróżniamy cztery kategorie decyzji³⁾:

- decyzje operacyjne (bieżące) – celem ich jest uzyskanie maksymalnych korzyści w przedsiębiorstwie w zakresie polityki cen w stosunku do odbiorców produktu finalnego, program produkcji, poziomu zapasów itp., wiążą się one z zabezpieczeniem codziennych działań przedsiębiorstwa i są zgodne z decyzjami taktycznymi;
- decyzje taktyczne – wiążą się z podejmowaniem decyzji w średnim okresie czasu, tzn. od 6 do 8 miesięcy;
- decyzje strategiczne – można je określić jako formułowanie polityki w długim okresie czasu w przedsiębiorstwie – powyżej dwóch lat. Związane są one z produkowanymi przez firmę wyrobami bądź usługami, z rynkami zbytu, które zostały wybrane, z rozwojem i wzrostem działalności gospodarczej i ciągłym poszukiwaniem optymalnej rentowności;
- decyzje administracyjne – związane są ze strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Organizacją procesu pracy kapitału ludzkiego, siecią komunikacji i kierunków przekazywania informacji.

Inny podział decyzji w ramach prowadzenia działalności gospodarczej wynika z przyjętych miar służących określeniu efektów, które powstają w wy-

ku ich podjęcia. Można więc wyodrębnić trzy rodzaje decyzji:

- decyzje wyrażone w miarach naturalnych np. ilość, sztuka, liczba zatrudnionych, miary wyróżniające liczbę i wielkość komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa (m, kg, tony, metry itp.), (są to też wielkości bezwzględne);
- decyzje wyrażone w miarach bezwzględnych – służą określeniu wyników ekonomicznych, np. wielkość poniesionych kosztów, uzyskanej sprzedaży czy zysku netto;
- decyzje wyrażone w miarach względnych – wyrażające określoną relację (stosunek) między wielkościami ekonomicznymi lub badające ich strukturę.

Wynika z tego podziału jeszcze jedno kryterium, które należałoby przyjąć rozpatrując podjęte decyzje gospodarcze. Chodzi tutaj o decyzje finansowe (wyrażone w pieniądzu) oraz o decyzje niefinansowe (wyrażone w innych miarach niż pieniądz).

W każdej firmie można wyodrębnić charakterystyczne grupy problemów finansowych⁴⁾:

- sposób finansowania majątku potrzebnego do prowadzenia działalności;
- miejsca inwestowania;
- polityka zatrzymywania zysków.

W tym tle można mówić o decyzjach finansowych, rzutujących w istocie na funkcjonowanie całej firmy, np.:

- wielkość i struktura majątku firmy,
- okres, na jaki majątek będzie potrzebny,
- wielkość i struktura kapitału,
- koszt alternatywnych sposobów finansowania,
- wielkość dywidend zatrzymanych w relacji do zysku.

Wynika z tego, że podstawą wszystkich decyzji powinna być ciągła dbałość o zachowanie równowagi między poziomem ryzyka a oczekiwanymi dochodami.

Najbardziej ogólny jest podział decyzji na kierownicze i niekierownicze⁵⁾. Decyzje kierownicze są związane z realizacją funkcji kierowniczych, skierowane są na działanie innych ludzi, podejmowane w ramach formalnie przyznanych uprawnień decyzyjnych, których zasięg uzależniony jest od szerokości kierowania i stopnia decentralizacji zarządzania. Treść decyzji kierowniczych związana jest z:

- wyznaczeniem celów i kierunków działania organizacji (decyzje w zakresie funkcji planowania),
- wyborem sposobów realizacji celów i kierunków działania oraz tworzenia struktur organizacyjnych (decyzje w zakresie funkcji organizowania),
- wyborem sposobów skłaniania uczestników organizacji do działania w celu realizacji założonych celów (decyzje związane z funkcją motywowania),
- wyborem sposobów kontroli realizacji przyjętych celów oraz z wyborem sposobu wykorzystania wyników kontroli (decyzje związane z funkcją kontroli).

Biorąc pod uwagę różne podziały decyzji, należy stwierdzić, że najważniejszy jest podział na⁶⁾:

- decyzje strategiczne;
- decyzje bieżące.

W tablicy nr 1 zostały przedstawione cechy szczególne, które charakteryzują wyżej wymienione decyzje, a na schemacie nr 1 został przedstawiony algorytm, który pokazuje, w jaki sposób przebiega proces zarządzania w przedsiębiorstwie. Jest on „przepisem” dla zarządzających w firmie, w jaki sposób zarządzać procesem produkcyjnym w przedsiębiorstwie.

Kontrola zarządzania jest to proces, w którym kierujący (zarządzający firmą) wskazują możliwości uzyskania środków finansowych do realizacji celów przedsiębiorstwa⁷⁾.

Każdy menedżer powinien dysponować informacjami, jakie mu są potrzebne do pomiaru wydajności przedsiębiorstwa. Informacje te powinien otrzy-

mywać na tyle wcześniej, by poczynić zmiany konieczne z punktu widzenia pożądaných celów⁸⁾.

Kontrolę zarządzania możemy rozumieć jako system pilotażu w przedsiębiorstwie⁹⁾. Struktura procesu pilotażu składa się z następujących części:

- zdolności do kontrolowania zmian w systemie operacyjnym (działań bieżących) w przedsiębiorstwie;
- umiejętności do praktycznego zastosowania (wykorzystania) informacji finansowych i niefinansowych związanych z działalnością firmy w okresie przeszłym dla podejmowania decyzji gospodarczych w okresie przyszłym;
- umiejętności szybkich zmian w zakresie modyfikacji zarówno procesu produkcyjnego, technologii, jak i również innych zmian, które się z tymi procesami wiążą, np. zaopatrzenie (zbyt itp.);
- umiejętności firmy do stałych (niezmiennych) zachowań w stosunku do zmian zachodzących na zewnątrz przedsiębiorstwa.

Kontrolę zarządzania przeprowadza się w przedsiębiorstwie w długim i krótkim okresie czasu¹⁰⁾.

W długim okresie czasu (powyżej 1 roku) dotyczy ona planowania strategicznego. Polega na weryfikacji przyjętych celów strategicznych, poniesionych wydatków w dłuższym okresie czasu oraz wydatków związanych z finansowaniem działalności gospodarczej ze źródeł własnych.

W krótkim okresie czasu (do 1 roku) jest to tzw. kontrola menedżerska. Polega na bieżącym kontro-

lowaniu budżetu firmy z punktu widzenia gromadzenia i wydatkowania środków finansowych. Do jej zadań należy również kontrola pracowników, badania efektywności gospodarczej firmy oraz prowadzenie stałej oceny poprzez system analiz ogólnych i szczegółowych. Można powiedzieć, że dotyczy ona efektów i przyjętych celów związanych z obiegiem pieniężnym.

W kontroli zarządzania wyróżniamy najczęściej cztery podstawowe fazy, które wynikają z definicji funkcji kontroli. Są to¹¹⁾:

- ustalenie stanu faktycznego,
- ustalenie stanu, wynikającego z dokumentacji, ewidencji księgowej,
- porównywanie tych dwóch stanów, w celu ustalenia zgodności bądź niezgodności (różnic i odchyleń),
- wyjaśnienie przyczyn i skutków niezgodności porównywanych stanów i ustalenie wniosków (organizacyjnych, osobowych, rzeczowych, dyscyplinarnych i karnych) zmierzających do

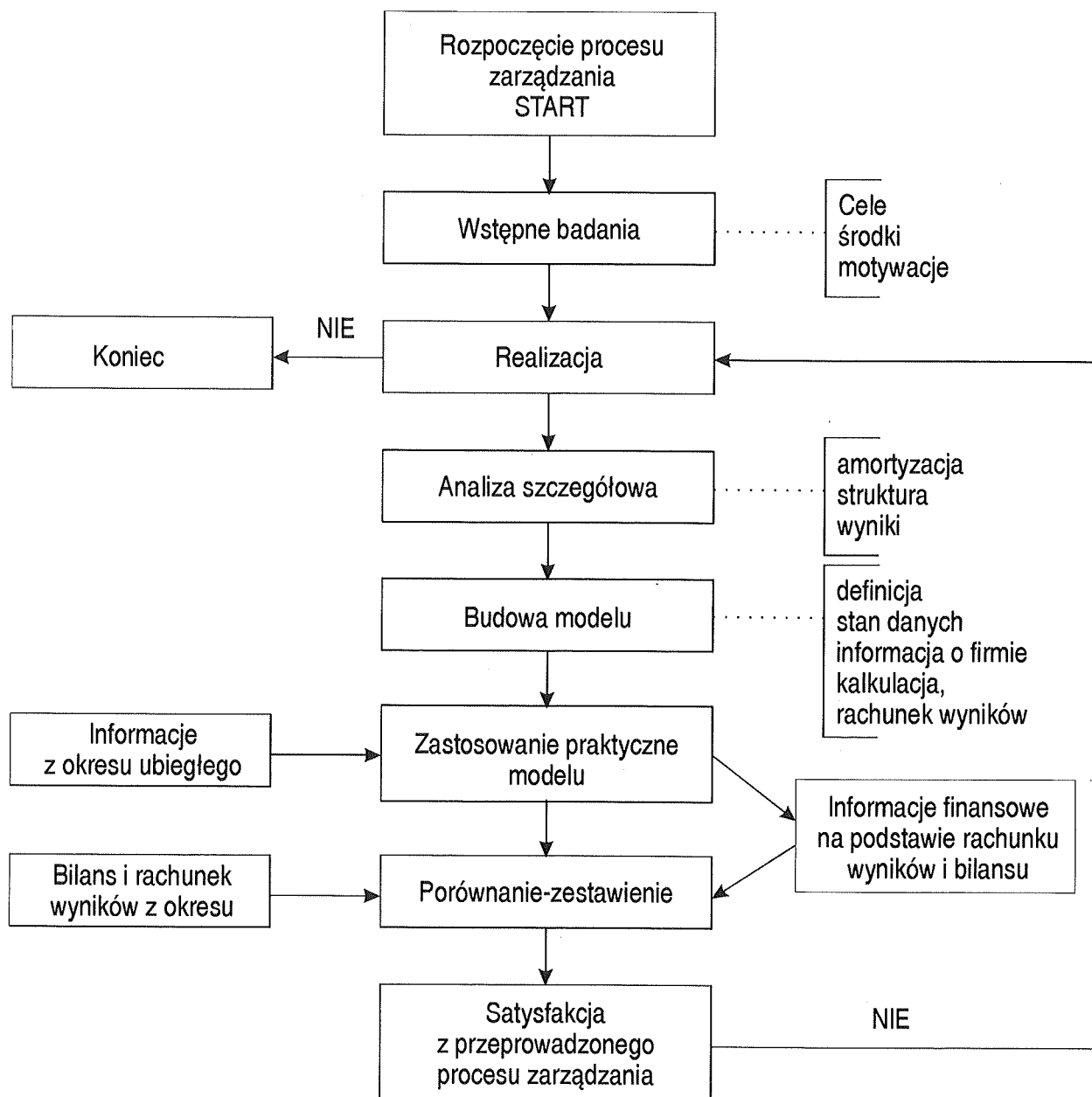
Tab. 1. Charakterystyka decyzji strategicznych i bieżących

Kryterium określające decyzje	Decyzje strategiczne	Decyzje bieżące
Przepływy materialne, finansowe i informacji	globalne	wycinkowe
Okres działania	długookresowe	krótkookresowe
Zagrożenia	słabe	silne
Rozmiary, płaszczyzna działania	wielostronne	jednostronne
Otoczenie	zmiennie	stałe
Czas	fakultatywne	obligatoryjne
Cele	wiele celów	jeden podstawowy, jasny
Informacja	złożona, dotycząca wielu problemów, syntetyczna	szczegółowa, szeroka, kończąca, ostateczna
Struktura	słaba	silna
Modele	skojarzenie różnych faktów, charakter skokowy	postać algorytmiczna, krok po kroku
Poziom	na wysokim szczeblu dotyczącym misji firmy, celów ogólnych	zmienność szczebli np. wysoki-niski-wysoki
Natura	przyszłość przedsiębiorstwa	działania bieżące

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A.CH. MARTINET, *Strategie*, Vnibert Gestion Paris 1983, s. 15.



Schemat 1. Algorytm procesu zarządzania przedsiębiorstwem



Źródło: Opracowanie własne na podstawie P. LAUZEL, R. TELLER, *Controle de gestion et budgets*, Sirey Paris 1986, s. 280.

usunięcia usterek, uchybień lub nadużyć oraz podjęcia środków, które eliminowałyby je w przyszłości.

Przedsiębiorstwo jako system jest pod kontrolą jeżeli¹²⁾:

- misja firmy, tzn. cele główne oraz cele szczegółowe (wyrażone w postaci liczb dla danego horyzontu czasowego), będą zdefiniowane dla całego przedsiębiorstwa oraz jego podsystemów;
- przyjęte warianty działalności gospodarczej firmy (kryteria zarządzania, kryteria pomiaru efektów działania podsystemów i zarządzających), będą znane i skorelowane z celami przedsiębiorstwa oraz możliwymi dostępnymi środkami.

Kontrola zarządzania w przedsiębiorstwie wykorzystuje w swoim procesie diagnostykę oraz analizę ekonomiczną, a w jej ramach – analizę finansową.

Kompleksowa analiza finansowa powinna dać odpowiedź na trzy podstawowe pytania¹³⁾:

- czy i jaka jest struktura środków finansowych (własnych i obcych) zaangażowanych w przedsiębiorstwie?;
- czy przedsiębiorstwo dysponuje dostateczną samodzielnością finansową?;
- jaka jest relacja pomiędzy celami biznesu, a celami społecznymi w przedsiębiorstwie?

Przeprowadzone operacje analityczne w procesie kontroli zarządzania dotyczą¹⁴⁾

- stosowania narzędzi analizy finansowej związanych z:
 - ▲ badaniem danych bilansowych oraz sprawozdań finansowych,
 - ▲ prowadzeniem analizy wskaźnikowej,

▲ opracowywaniem bilansów i rachunków wyników;

● interpretacji i oceny wskaźników ekonomicznych oraz zestawień danych liczbowych w postaci tablic analitycznych dotyczących równowagi finansowej przedsiębiorstwa, wyników ekonomicznych, struktury i wielkości poniesionych kosztów, struktury i efektywności pracy itp.;

● sformułowania końcowej syntezy obserwacji działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, jako wynik dokonanych działań analitycznych;

● zapisania na podstawie przeprowadzonych badań możliwości rozwojowych firmy, jej perspektyw z punktu widzenia wzrostu gospodarczego oraz wskazania przyszłych rozwiązań finansowych i niefinansowych.

W porównaniu z operacjami audytorskimi w przedsiębiorstwie diagnostyka dotyczy:

● przygotowania i rejestracji źródeł informacji zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych;

● stworzenie bazy danych o sytuacji w firmie wskazując na:

▲ symptomy lub syndromy trudności w przedsiębiorstwie, nazywane diagnostyką kryzysu,

▲ mocne i słabe strony firmy, co nazywa się tzw. diagnostyką kontrolną;

● analizy wyjaśniającej przyczyny występujących trudności w przedsiębiorstwie oraz wskazania jego atutów i zalet;

● prognozyki na przyszłość oraz rekomendacji przedsiębiorstwa jako całości.

Można więc powiedzieć, że diagnostyka jest podstawą przeprowadzonych w przedsiębiorstwie badań analitycznych. Bez stworzenia prawidłowej diagnozy niemożliwe jest szczegółowe przeanalizowanie aspektów finansowych i niefinansowych, które miały miejsce w firmie w przeszłości oraz wskazanie kierunków wzrostu i rozwoju, czyli przyszłości przedsiębiorstwa. Wzrost i rozwój działalności gospodarczej są warunkiem koniecznym do realizacji celów, jakimi kierują się wszystkie podmioty zaangażowane w firmie.

W przedsiębiorstwie wyróżniamy następujące rodzaje badań działalności gospodarczej¹⁵⁾:

● badania strategiczne – dotyczące firmy oraz jej otoczenia;

● badania organizacyjne – dotyczące analizy struktury organizacyjnej i procedur obowiązujących w firmie;

● badania społeczne – dotyczą:

▲ oceny kwalifikacji pracowników oraz efektów wykonywanej przez nich pracy,

▲ oceny zdolności kierowniczych szefów komórek organizacyjnych z punktu widzenia zarządzania grupą ludzi lub zespołami ludzkimi oraz zapobiegania konfliktom międzyludzkim,

▲ wytyczanie spójnych celów przedsiębiorstwa i projektów jego działalności z całą ich złożonością;

● badania techniczno-ekonomiczne mają na celu poprawę efektywności procesu produkcyjnego oraz zdolności przedsiębiorstwa do szybkiej zmiany pro-

filu produkcji w wyniku zmian popytu i podaży na rynku i ciągle zmieniającej się technologii;

● badania marketingowe – wiążą się z możliwościami firmy, jeśli chodzi o zmieniające się potrzeby rynku, oraz efektywnym wykorzystaniem metod marketingowych w aktywności handlowej;

● badania finansowe – związane są z możliwościami przedsiębiorstwa do uzyskania określonych wyników finansowych na poziomie satysfakcjonującym wszystkie podmioty związane z przedsiębiorstwem.

W powyższym artykule wskazano na istotę zarządzania procesem produkcyjnym w przedsiębiorstwie oraz na konieczność kontrolowania tego procesu. Współdziałanie to wykorzystuje w sposób racjonalny posiadany przez firmę majątek oraz uaktywniający go kapitał ludzki. Aktywność kapitału ludzkiego można zwiększać poprzez ciągłe jego motywowanie. Chodzi tu o stosowanie określonych bodźców (motywatorów), które wpływają na zmianę stopnia zaspokojenia potrzeb podwładnych w zależności od osiągniętych przez nich wyników¹⁶⁾. Bodźce możemy podzielić na:

● płacowe – płace stałe, płace ruchome (dodatki, nagrody, premie) oraz,

● pozapłacowe – dotyczące wykonawcy (afiliacyjne, współzawodnictwo, oceny efektów, system wyróżnień) i dotyczące pracy (partycypacja, autonomia w realizacji zadań, udział w zarządzaniu, podział zadań).

Są one warunkiem prawidłowego zarządzania kapitałem ludzkim w celu osiągnięcia zamierzonych efektów przez właścicieli przedsiębiorstwa, np. uzyskanie płynności finansowej umożliwiającej wypłacalność firmy.

Miroslaw Krajewski

PRZYPISY

¹⁾ Por. Ch.T. HONGREN, *Comptabilite analytique de gestion*, HRW LTEE Montreal 1977, s. 4-5.

²⁾ Por. J. PENC, *Strategia zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet W-wa 1994, s. 38.

³⁾ Por. A.Ch. MARTINET, *Strategie*, Vnibert Gestion Paris 1983, s. 13.

⁴⁾ Por. pr. zbiorowa pod red. J. KOWALCZYKA, *Finanse firmy*, Międzynarodowa Szkoła Zarządzania Warszawa 1993, s. 8.

⁵⁾ Por. A. CZERMINSKI, M. CZERSKA, B. NOGALSKI, R. RUTKA, *Organizacja i Zarządzanie*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego 1993, s. 130.

⁶⁾ Por. A.Ch. MARTINET, *Strategie...*, op.cit., s. 15.

⁷⁾ Por. M. GERVAIS, *Controle de gestion et strategie de l'entreprise*, Tom I Economica Paris 1991, s. 17.

⁸⁾ Por. P.F. DRUCKER, *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994, s. 149.

⁹⁾ Por. P. LAUZEL, R. TELLER, *Controle de gestion et budgets*, Sirey Paris 1986, s. 46.

¹⁰⁾ Por. A. BURLAND, C. SIMON, *Analyse des couts et controle de gestion*, Vnibert Paris 1985, s. 218.

¹¹⁾ Por. M. KLIMAS, *Kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, PWE Warszawa 1971, s. 103.

¹²⁾ Por. Henri BOUGNIN, *La controle de gestion*, Presses Universitaires de France Paris 1986, s. 24-25.

¹³⁾ Por. D. ROUX, *Analyse economique et gestion de l'entreprise* Dunod 1988, s. 187.

¹⁴⁾ Por. E. COKEN, *Analyse financiere*, Economica Paris 1990, s. 76-79.

¹⁵⁾ Por. E. COKEN, *Analyse...*, op.cit., s. 305.

¹⁶⁾ Por. A. CZERMINSKI, M. CZERSKA, B. NOGALSKI, R. RUTKA, *Organizacja...*, op.cit., s. 100-103.