

Bogdan Klepacki, Anna Łowicka

Instrumenty zarządzania wykorzystywane w dostosowaniu przedsiębiorstw do aktualnej sytuacji gospodarczej : (na przykładzie "ELKOM")

Acta Scientifica Academiae Ostroviensis nr 7, 119-130

2001

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Bogdan Klepacki
Anna Łowicka

**INSTRUMENTY ZARZĄDZANIA
WYKORZYSTYWANE
W DOSTOSOWANIU PRZEDSIĘBIORSTW DO
AKTUALNEJ SYTUACJI GOSPODARCZEJ
(NA PRZYKŁADZIE „ELKOM”)**

1. Wstęp

W okresie transformacji następuje wiele zmian w gospodarce, które mogą być zarówno korzystne dla przedsiębiorstw, jak też źle wpływać na ich kondycję ekonomiczną. Kierownictwa przedsiębiorstw starają się więc dostosowywać do sytuacji, wykorzystując szereg elementów zarządzania i marketingu.

W gospodarce rynkowej decyzje dotyczące rodzaju i ilości produkcji, a także technologii oraz odbiorcy podejmowane są przez suwerenne podmioty gospodarcze, kierujące się własnym interesem i postępujące zgodnie z zasadami racjonalnego gospodarowania. Podstawą podejmowania tych decyzji są informacje płynące z rynku, np. dotyczące podaży i popytu, cen dóbr i usług, cen czynników wytwórczych, płac, stóp procentowych, stóp zysku, kursów papierów wartościowych i walut oraz oczekiwań podmiotów gospodarczych co do ich kształtowania się w przyszłości. W związku z prowadzoną polityką podatkową, celną, ustalaniem minimalnych lub maksymalnych cen, minimalnych płac, ograniczaniem wahań kursów walutowych, kształtowaniem systemu ubezpieczeń, zakresu opieki socjalnej itp. decyzje te mogą być w pewnym stopniu modyfikowane przez państwo. Jest to więc sytuacja nowa w stosunku do gospodarki centralnie planowanej. W tej nowej rzeczywistości przedsiębiorstwa bardzo różnie reagowały na bodźce, przystosowywały się do tych warunków. Niektóre osiągnęły sukces ekonomiczny, nadal trwają i rozwijają się, inne natomiast nie poradziły sobie i zbankrutowały lub też tkwią w stagnacji.

W opracowaniu przedstawiono więc sposoby dostosowań jednego, celowo dobranego przedsiębiorstwa, a mianowicie „ELKOM”, będącego spółką z ograniczoną odpowiedzialnością. Postawiono za cel rozpoznanie elementów

(instrumentów) wykorzystywanych przez kierownictwo w zarządzaniu. Te instrumenty to: biznesplan, kształtowanie struktury organizacyjnej, polityka zatrudnienia, polityka płacowa, szkolenia, w tym w zakresie BHP, kontrola oraz postęp technologiczny .

2. Charakterystyka badanego przedsiębiorstwa

W obiektach koszar wojskowych w sierpniu 1971 roku został utworzony zakład pod nazwą „Polski Związek Głuchych” w Ostrowcu Świętokrzyskim z siedzibą i zarządem w Warszawie. W pierwszej fazie przeszkolono osoby zdrowe oraz niepełnosprawne (160 osób) oraz zorganizowano dla nich miejsca pracy zgodnie z wyuczonym zawodem:

- szwacz maszynowy w dziedzinie szycia kaplinów parasoli przeciwdeszczowych;
- krojczy tkanin oraz szwacz ręczny przy montażu parasoli.

Zorganizowano krojownię, w której krojono kapliny do parasoli, a później szwalnię, w której były one zszywane oraz halę, na której obszywano kapliny na gotowych stelażach, sprowadzanych z Częstochowy. W 1972 roku powstała hala, na której znajdowało się około 20 pras służących do produkcji stelaży do parasoli. W tym samym roku powstała galwanizacja stelaży. Zakład rozpoczął produkcję wyrobów żelaznych, np. koszyków do sklepów samoobsługowych, szył również krawaty, chusteczki, apaszki. W 1974 roku w szwalni zatrudniono dodatkowo 96 osób, które szyły koszule flanelowe. W 1975 roku rozpoczęto produkcję rękawic roboczych oraz ubrań drelichowych, watowanych, podkoszulek bawełnianych, kalesonów, kurtek, serdaków watowanych i rękawików. Od 1986 roku zakład uzyskał statut Zakładu Pracy Chronionej, zatrudniając około 300 osób. Rozpoczęto seryjną produkcję wyrobów metalowych, zwłaszcza z drutu, rur, kształtowników i blach.

Od roku 1988 produkowano parasole ogrodowe oraz szeroki asortyment mebli sklepowych. W 1989 roku przy zakładzie powstał ośrodek terapii zajęciowej z przeznaczeniem dla osób niepełnosprawnych. W 1990 roku dokonano zmiany nazwy zakładu na Polski Związek Głuchych Zakład Szkoleniowo-Produkcyjny „ELKOM” w Ostrowcu Świętokrzyskim. Dnia 1 stycznia 1993 roku „ELKOM” przekształcił się w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością.

3. Biznesplan jako instrument zarządzania

Podstawowym instrumentem zarządzania przedsiębiorstwem „Elkom” jest biznesplan. Odnosi się on do całości organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstwa, uwzględniając także analizę rynków zbytu. Biznesplan opracowano w wersji podstawowej, zawierającej charakterystykę czterech obszarów działalności: zarządzanie zasobami ludzkimi, produkcja, marketing i finanse.

Biznesplan w przedsiębiorstwie „Elkom” zawiera siedem części, w których zawarte są odpowiedzi na przedstawione niżej pytania.

1. Co ? – jakie wyroby czy usługi będą wytwarzane oraz jaki będzie ich poziom techniczny.
2. Dlaczego ? – przedsięwzięcie osiągnie sukces przez sprzedaż na danym rynku opanowanym już przez przedsiębiorstwo lub na rynku nowym.
3. Gdzie ? – chodzi o lokalizację przedsiębiorstwa, która może być określona dopiero po analizie celu, konkurencji, ocenie umiejętności zarządzania i wystąpieniu sytuacji dających podstawy osiągnięcia sukcesu (w przypadku „ELKOMU” lokalizacja już jest zdeterminowana).
4. Jak ? – problem sprowadza się do odpowiedniego scharakteryzowania środków pieniężnych, materialnych i innych, z punktu widzenia zaprezentowania możliwości pozyskania i ich wykorzystania dla celów założonych w planie.
5. Kiedy ? – wiąże się to z udzieleniem odpowiedzi na pytanie dotyczące okresu, w którym przedsięwzięcie zacznie przynosić zyski. Wymaga to analizy poszczególnych etapów realizacji planu, harmonogramu sprzedaży produktów, narastania kosztów, dochodów i zysków.
6. Kto ? – ponosi odpowiedzialność za osiągnięcie określonych celów i zadań przewidzianych w biznesplanie przedsiębiorstwa „ELKOM”.
7. Za ile ? – pytanie to wymaga określenia kosztów planowanego przedsięwzięcia, wielkości przepływu pieniądza oraz możliwe źródła finansowania.

Biznesplan opracowywany jest zarówno dla potrzeb zewnętrznych, jak też wewnętrznych przedsiębiorstwa (tabela 1.).

Tabela 1. Podział biznesplanów ze względu na ich odbiorców

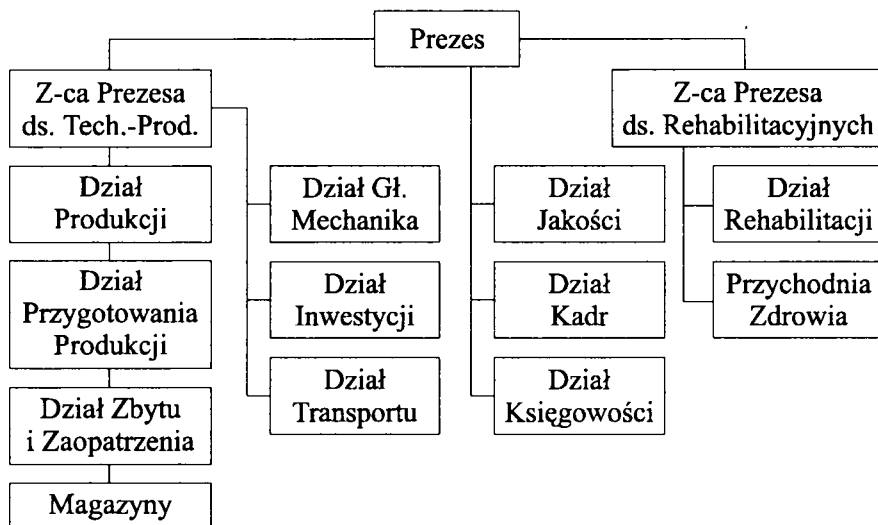
Biznesplan tworzony do celów	
wewnętrznych	zewnętrznych
<ul style="list-style-type: none"> – sformułowanie kierunków działania – ustalenie celów krótko- i długoterminowych – określenie sposobów osiągnięcia celów – ustalenie sposobu kierowania – podział zadań, podział odpowiedzialności za decyzje – przyjęcie strategii działania na rynku – przeprowadzenie analizy ekonomicznej 	<ul style="list-style-type: none"> – prezentacja przedsiębiorstwa na zewnątrz – umożliwienie zapoznania się partnerom z przedsiębiorstwem – ułatwienie partnerom podjęcia decyzji dotyczących: <ul style="list-style-type: none"> => zainwestowania w naszym przedsiębiorstwie => zakupu naszych akcji => udzielenia nam kredytu – pozostałe zadania jak w biznesplanach wewnętrznych

Na przygotowanie biznesplanu wpływają czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. Czynniki zewnętrzne występują na przykład wówczas, kiedy przedsiębiorstwo zabiega o kredyt bankowy na cele inwestycyjne oraz kiedy kierownictwo jednostki zamierza zaprezentować rzeczywisty stan przedsiębiorstwa i kierunki jego rozwoju innej firmie, chcącej z nią współpracować. Z kolei uwarunkowania wewnętrzne dotyczą: wielkości nakładów na inwestycje, na środki transportu, na zakup maszyn i urządzeń, ciągów technologicznych, produkcyjnych, planowanie głównych napraw oraz na potrzeby remontów. Ponadto, w planie przeznaczają się odpowiednie środki na sferę badań naukowych, wdrożeń technologicznych, usprawnienia techniki, poprawy warunków pracy, ochrony środowiska. W przedsiębiorstwie „ELKOM” biznesplan wykorzystywany jest do realizacji określonych celów i zadań. Opracowywany jest, aby ocenić możliwości rozwojowe oraz strategię działania.

4. Kształtowanie struktury organizacyjnej

Kolejnym z prezentowanych elementów jest struktura organizacyjna. Była ona utworzona do realizacji statutowych obowiązków przedsiębiorstwa. Schemat organizacyjny przed rokiem 1995 przedstawiono na rysunku 1.

Rys. 1. Schemat organizacyjny przedsiębiorstwa „ELKOM”

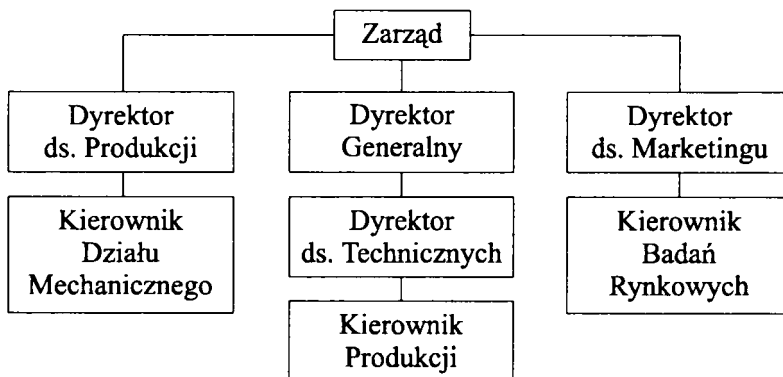


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z przedsiębiorstwa

Duży nacisk kładziono na problemy pozaprodukcyjne, takie jak np. opieka medyczna. Utworzono w tym celu dużą przychodnię zakładową i zatrudniono kadrę lekarską o wielu specjalnościach. Rozbudowane też były pioniry rehabilitacyjne. Do sprawowania nadzoru nad realizacją wymienionych zadań powoływany był wiceprezes, któremu podlegał duży dział rehabilitacji, w którym pracowało kilku pracowników wykonujących prace merytoryczne i biurowe. Poza wymienionym działem istniała także przychodnia zdrowia z kierownikiem i lekarzami o różnych specjalnościach, pielęgniarkami i rehabilitantem. W przedsiębiorstwie „Elkom” istniało również stanowisko magistra wychowania fizycznego. Była to osoba nadzorująca i organizująca prace inwalidów w kołach zaintereso-

wań. Zakład „Elkom” zatrudniał nauczyciela języka migowego Breil’a, jak również tłumacza, gdyż zatrudnione były tu także osoby niewidome. Po przekształceniu przedsiębiorstwa w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością, pion rehabilitacyjny został zmniejszony, zaś rozbudowano działalność marketingową, niezbędną do prowadzenia statutowej działalności przedsiębiorstwa. Najczęściej właśnie kosztem ograniczenia struktur rehabilitacyjnych, powoływano nowe stanowiska w działalności marketingowej. W przedsiębiorstwie, gdzie stanowisko dyrektora handlowego dotychczas nie istniało, powoływano zastępcę dyrektora do spraw marketingu. Schemat organizacyjny od roku 1995 przedstawiono na rysunku 2.

Rys. 2. Schemat organizacyjny przedsiębiorstwa „ELKOM”.



Źródło : *Opracowanie własne na podstawie danych z przedsiębiorstwa*

5. Polityka zatrudnienia

Istotnym instrumentem zarządzania każdą organizacją jest polityka zatrudnienia. Dyrektorzy poszczególnych pionów muszą znać czynniki, które pozwalają przewidzieć, którzy kandydaci będą dobrymi pracownikami oraz kogo zatrudnić na odpowiednie stanowisko, aby odpowiedzialnie i starannie wykonywał przydzielone mu obowiązki. W przedsiębiorstwie „Elkom” procedura doboru ludzi polega głównie na pozyskiwaniu informacji i wywiadzie z kandydatami, uzyskiwanymi podczas ich zabiegów o pracę. Wyjątkowo rzadko zdarza się, żeby zatrudniono kogoś zupełnie nieznanego i nie poleconego. Źródłem informacji, często

wykorzystywanym w przedsiębiorstwie „Elkom” (poza wywiadami), jest życiorys kandydata i inne dostarczone przez niego materiały.

Dobór pracowników na określone stanowiska w przedsiębiorstwie dokonuje się poprzez takie działania, jak:

- 1) rekrutacja, czyli ogłoszenie oferty o wolnych miejscach pracy;
- 2) rozmowa z kandydatem (równolegle stosowana z rekrutacją) informująca go o przyszłym stanowisku, warunkach pracy, wynagrodzeniu;
- 3) selekcja, która polega na dokonaniu wyboru odpowiedniego pracownika z punktu widzenia potrzeb i interesów firmy. Selekcja przeprowadzona jest na podstawie analizy kwestionariusza osobowego, badań lekarskich, badań testowych wywiadu. Pozytywny jej wynik łączy się z wprowadzeniem pracownika do pracy.

Po utworzeniu spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, polityka zatrudnienia osób niepełnosprawnych wyraźnie się zmieniła. Występująca w poprzednim okresie preferencja zatrudnienia osób niepełnosprawnych uległa ograniczeniu, między innymi na gorsze zmieniły się możliwości finansowe, które umożliwiałyby sprawowanie opieki nad tymi osobami, bez względu na to czy dobrze lub źle pracują, są bardziej lub mniej sprawni. W sytuacji kiedy gospodarka rynkowa wymusza stosowanie ścisłego rachunku ekonomicznego, decyzje kierowników wywierają zdecydowany wpływ na wielkość produkcji, osiąganie zysku, ilość zatrudnienia, dobór pracowników dokonuje się najczęściej przy uwzględnieniu wydajności osób niepełnosprawnych i możliwości wykonywania przez nich różnych prac. Doboru pracowników dokonuje się w zależności od możliwości psychofizycznych i stopnia niepełnosprawności, bez uwzględnienia aspektów społecznych zatrudniania osób niepełnosprawnych.

6. Polityka płacowa

Jednym z istotnych elementów zarządzania stosowanym w przedsiębiorstwie „Elkom” jest polityka płacowa. Zdecydowana większość załogi zatrudniona jest w systemie akordowym, gdyż umożliwia on powiązanie wydajności pracy z wynagrodzeniem. W zakładzie występują dwa rodzaje wynagrodzenia akordowego:

- akord prosty, gdy płace uzależnione są od wykonywania określonej liczby jednostek pracy; praca za wykonanie jednostki pracy jest stała

i nie zmienia się w zależności od tego, czy wykonywana jest w ramach ustalonych norm pracy, czy też gdy są one przekraczane;

- akord zespołowy (dla niektórych stanowisk), zadania lub normy pracy ustalane są dla danego zespołu jako całości, a wyniki pracy są wynikami całego zespołu i od tego uzależnione jest przyznanie wynagrodzenia dla poszczególnych pracowników.

Wynagrodzenie najczęściej przekazywane jest przelewem na rachunki bankowe pracowników. Rozwiązanie to nie ma związku z zachowaniem anonimowości wielkości wynagrodzenia, a jedynie służy usprawnieniu pracy działu ekonomicznego. Pracownicy, którzy nie posiadają rachunków bankowych, wynagrodzenie otrzymują w siedzibie przedsiębiorstwa, w czasie pracy. Liczba pracowników opłacanych w formie akordu zdecydowanie wzrasta. W przedsiębiorstwie istnieje również wynagrodzenie w systemie czasowym. Otrzymują go pracownicy zatrudnieni w administracji.

7. Organizacja szkoleń

Bardzo ważnym elementem w rozwoju czynnika ludzkiego są różne szkolenia. Opracowują je dla poszczególnych grup stanowisk pracodawcy lub jednostki szkoleniowe, określające szczegółową tematykę, formy realizacji i czas trwania. Istnieją szkolenia wstępne i okresowe. Szkolenia wstępne opracowane dla poszczególnych grup stanowisk obejmują:

- 1) szkolenie ogólne, zwane instruktażem ogólnym;
- 2) szkolenie na stanowisku pracy, instruktaż stanowiskowy;
- 3) szkolenie podstawowe.

Szkolenie okresowe ma na celu m.in. aktualizowanie i ugruntowanie wiadomości oraz umiejętności pracowników w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy, nabytych w czasie szkolenia wstępnego, a także zaznajomienie się z nowymi rozwiązaniami techniczno – organizacyjnymi w tym zakresie. Odbywa się ono dla określonej grupy pracowników raz na 1 rok lub raz na 3 lata. Szkolenia wstępne, podstawowe i okresowe w przedsiębiorstwie „Elkom” kończą się egzaminem sprawdzającym przyswojenie przez uczestników wiadomości objętych programem szkolenia. Przedsiębiorstwo „Elkom” prowadzi również działalność szkoleniową w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy. W tym względzie zmiany w stosunku do sytuacji w okresie gospodarki centralnie planowanej były relatywnie małe. Szkolenia przeprowadzane są przez pracodawców,

a także na ich zlecenie przez jednostki organizacyjne uprawnione do prowadzenia takiej działalności. Szkolenie pracodawców zakładu „Elkom” oraz jego pracowników i instruktorów BHP prowadzą specjalne jednostki organizacyjne. Pracodawcy zapewniają: programy poszczególnych rodzajów szkolenia dla określonych grup stanowisk, wykładowców i instruktorów o wysokich kwalifikacjach, odpowiednich do realizowanych programów szkolenia, lokal do prowadzenia działalności szkoleniowej, wyposażenie dydaktyczne niezbędne do realizacji programów szkolenia, właściwy przebieg szkolenia i doskonalenia w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz prowadzenie dokumentacji w postaci programów szkolenia, dzienników zajęć, protokołów z przebiegu egzaminów i rejestrów wydanych zaświadczeń. Szkolenie w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy zapewnia uczestnikom: zaznajomienie się z zagrożeniem wypadkowym i chorobowym związane z wykonywaną pracą, poznanie przepisów oraz zasad bezpieczeństwa i higieny pracy w zakresie niezbędnym do wykonywania pracy na określonym stanowisku, a także związanych z tym stanowiskiem obowiązków i odpowiedzialności w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy, nabycie umiejętności wykonywania pracy w sposób bezpieczny dla siebie i innych osób oraz postępowanie w sytuacjach awaryjnych, a także umiejętność udzielania pomocy osobom, które uległy wypadkom. Szkolenie w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwie „Elkom” przeprowadzane jest jako szkolenie wstępne oraz szkolenie i doskonalenie okresowe. Szkolenia te prowadzone są odpowiednio w formie: instruktażu oraz w formie kursu.

8. Działalność kontrolna i controlling

Przedsiębiorstwo „Elkom” stosuje różne formy kontroli. Jej celem jest ocena stanu faktycznego na tle założeń. W przedsiębiorstwie można wyodrębnić dwie formy kontroli:

1. kontrola ex post - przeprowadzana po wykonaniu wytyczonych celów i zadań, która koncentruje się na osiągniętych wynikach;
2. controlling, którego celem jest prowadzenie stałej lub okresowej identyfikacji stanu gospodarczego i technicznego firmy, planowanie i rozliczanie zadań pod względem jakościowym i ilościowym, tak w sferze produkcji, jak w sferze administracyjnej. Controlling wspomaga kierownictwo przedsiębiorstwa w związku ze wzrostem założonych zadań

gospodarczych i potrzebą szybkiego reagowania na różne zakłócenia procesu wytwórczego. Wprowadzenie controllingu jest potrzebne, gdyż pionary organizacyjne wymagają ścisłej koordynacji i nadzoru. Istotą controllingu jest pomiar i korekta wykonywanych zadań w przedsiębiorstwie przez podwładnych, w związku z potrzebą oceny osiągniętych celów i planowanych zadań. Controlling spełnia funkcję gromadzenia, oszacowania i analizy informacji dla potrzeb skorygowania niewłaściwie wykonanych zadań, a także by rozpoznać możliwości doskonalenia działalności organizacji. Controlling koordynuje całokształt procesów planowania, dyspozycji i kontroli oraz zasilania w informacje. Steruje tym samym działalnością przedsiębiorstwa pod kątem wyznaczonych celów. Poprzez proces controllingu ocenia się aktualny stan związany z ustalonymi celami, planami, standardami i budżetem oraz przeprowadza się działania korekcyjne. Poza kontrolą własną (wewnętrzną) istnieje także kontrola z zewnątrz. Kontrolę tę sprawuje Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON) w zakresie wydatkowania środków na realizację zadań określonych ściśle tematycznie. Natomiast nadrzędną jednostką sprawującą kontrolę jest Biuro Pełnomocnika Ministra Pracy do Spraw Osób Niepełnosprawnych. Większość funkcji nadzorujących przekazano do Wojewódzkiego Ośrodka Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, a wydatkowanie zadań specjalnych Terenowemu Oddziałowi PFRON. Poza wymienionymi instytucjami kontrolę sprawują Państwowy Inspektor Pracy i Wojewódzki Terenowy Inspektor Sanitarny. W gospodarce centralnie planowanej również sprawowano kontrolę w wielu dziedzinach, lecz była ona bardziej szczegółowa. Dotyczyła warunków pracy, opieki medycznej i rehabilitacyjnej. Najczęściej kontrola prowadzona była przez jednostki nadrzędne, takie jak Centralny Związek Spółdzielni Inwalidów, Regionalny Związek Spółdzielni Inwalidów oraz Krajowy Związek Rewizyjny (w zakresie bilansu zakładu, wydatków i wynagrodzeń).

9. Problematyka jakości

Przedsiębiorstwo „Elkom” wytwarza dobre jakościowo wyroby, których produkcja ciągle rośnie. Mają one nadal duży zbyt na rynku, jednakże ciągle powstaje pytanie w jakich ilościach będą one w przyszłości produkowane. Przedsiębiorstwo szybko wdraża nowe wyroby oraz ciągle modernizuje istniejące linie produkcji. Od użycia odpowiednich metod

technicznych zależy jakość wyrobów. W poprzednim okresie jakość wyrobów określały najczęściej atesty branżowe, gdzie odpowiednie komórki sprawowały funkcje kontroli jakości. Dodatkowe wymagania jakościowe określały również instytuty poszczególnych branż. Przedsiębiorstwo po przekształceniu się w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością kontroluje jakość poprzez normy ISO serii 9000, takie jak: ISO 9000-2:1993, ISO 9001:1994, ISO 9002:1994, ISO 9003:1994. Całość zadań związanych z wdrożeniem tych norm wyrobów przedsiębiorstwo pokrywa z własnych funduszy rehabilitacyjnych lub ubiega się o dofinansowanie PFRON.

10. Inne działania

Pomimo trudnej sytuacji na rynku, przedsiębiorstwo „Elkom” wprowadza nowe, efektywne metody zarządzania i marketingu. Poprzez właściwe miejsce sprzedaży stara się wywoływać zainteresowanie produktem u nabywców. W swoich sklepach odpowiednio eksponuje towary, aby przyciągnąć uwagę klienta. Przedsiębiorstwo komunikuje się z rynkiem poprzez różne plakaty i ogłoszenia reklamowe oraz za pośrednictwem poczty. Przekazuje w ten sposób swoje oferty sprzedaży. Poprzez te media reklamowe dociera do segmentu rynku, na którym chce prowadzić działalność reklamową.

11. Podsumowanie

Kierownictwo przedsiębiorstwa podjęło działania dostosowawcze w zakresie zarządzania, które przynoszą korzystne efekty. Najważniejsze wnioski, jakie nasuwają się po przeprowadzeniu badania przedstawionego przedsiębiorstwa, można przedstawić następująco:

1. Dzięki opracowaniu biznesplanu kierownictwo dokonało oceny całego przedsiębiorstwa i korzystając z opracowania realizuje cele oraz zadania; biznesplan umożliwia więc pełniejsze spojrzenie na przedsiębiorstwo, jego szanse i zagrożenia.
2. Przedsiębiorstwo posiada rozwiniętą strukturę organizacyjną w stosunku do okresu poprzedniego, zmienioną poprzez ograniczenie jednostek o charakterze socjalnym na rzecz rozwoju marketingu.
3. Na poszczególnych stanowiskach są zatrudnieni odpowiedni pracownicy, niestety w coraz mniejszym stopniu realizowane są cele społeczne (zatrudnienie niepełnosprawnych).

4. Poprzez szkolenia pracownicy i kierownicy nabywają umiejętności w wykonywaniu pracy; kierownictwo przedsiębiorstwa bowiem coraz bardziej rozumie znaczenie czynnika ludzkiego w przedsiębiorstwie.
5. Dzięki kontroli przedsiębiorstwo eliminuje słabe strony, rozwija nowoczesne formy, takie jak controlling oraz normy ISO.

Literatura

- Dębski S., *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw*, Warszawa 1993 WSzIP
- Klepacki B., *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw*, Warszawa 1999 WSiP
- Marciniak S., *Mikro i makro ekonomia dla inżynierów*, Warszawa 1995 PWN
- Prawo pracy, ubezpieczenia społeczne*, Warszawa 1999, Wyd. Drągowski
- Smoliński D., *Tworzenie i ocena stanowisk pracy dla osób niepełnosprawnych*, Gdańsk 1999 ODDK
- Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą Modele, metody, praktyka*, Kraków-Kluczbork 1997, Wyd. Antykwa