

Kamil SZYMAŃSKI  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Instytut Zarządzania i Administracji

## KONCEPCJA IDENTYFIKACJI KLUCZOWYCH BŁĘDÓW ZARZĄDZANIA W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRODUKCYJNYCH

**Streszczenie.** Celem artykułu jest opracowanie koncepcji, która umożliwi szybką identyfikację kluczowych błędów zarządzania w przedsiębiorstwach produkcyjnych. W pracy określono przykładowe błędy, które potencjalnie mogą mieć negatywny wpływ na funkcjonowanie organizacji, nadano im wagi oraz opracowano sposób pozyskiwania danych z przedsiębiorstwa. Następnie opracowaną koncepcję poddano weryfikacji w przykładowej firmie produkcyjnej.

## THE CONCEPT OF IDENTIFICATION KEY MANAGEMENT ERRORS IN MANUFACTURING COMPANIES

**Summary.** The purpose of this paper is to develop a concept for a rapid identification of the key management errors in manufacturing companies. The article sets out examples of errors that could potentially have a negative impact on the functioning of the organization, given them weight and develop a method of obtaining data from the company. Then, the developed concept was verified in an exemplary manufacturing company.

### 1. Wprowadzenie

Przemiany 1989 roku miały ogromne znaczenie dla rozwoju przedsiębiorczości w Polsce. Wprowadzenie ustroju demokratycznego, przemiana gospodarki centralnie planowanej w wolnorynkową oraz pakiet przyjętych reform, w połączeniu z ogromnym popytem na niemalże każde produkty oraz usługi, stanowiły idealne warunki dla rozwoju tysięcy nowo powstałych przedsiębiorstw. Sytuacja ta nadal ulegała ciągłej poprawie dzięki takim czynnikom jak np. wstąpienie Polski do struktur Unii Europejskiej w 2004 roku czy ciągłym

postępowaniem procesów globalizacji<sup>1</sup>. Tak sprzyjające warunki dawały możliwość bardzo komfortowego prowadzenia działalności gospodarczej. Panująca przez lata korzystna koniunktura sprawiała, że nawet źle zarządzane przedsiębiorstwo było w stanie przynosić zadowalające zyski.

Rok 2008 okazał się przełomowy w tej kwestii. Globalny kryzys gospodarczy był swoistym papierkiem lakmusowym dla funkcjonowania przedsiębiorstw. Jak pokazują dane Głównego Urzędu Statystycznego<sup>2</sup> w 2009 roku działało o ponad 5000 mniej firm zatrudniających powyżej 9 osób niż w roku poprzednim, co stanowi spadek o ok. 6,7%. Dane te uzupełniają raporty firmy Euler Hermes<sup>3</sup>, które pokazują, że począwszy od 2008 roku stale wzrasta liczba ogłaszanych upadłości przedsiębiorstw. W 2008 roku było ich 425, w 2009 – 673, a w 2013 aż 926.

Aktualnie panujące warunki nie dają przedsiębiorcom dużego marginesu błędu. Dobrze zarządzane firmy znacznie zwiększają prawdopodobieństwo osiągnięcia długoterminowych, korzystnych wyników. Natomiast przedsiębiorstwa źle zarządzane skazują się na ryzyko balansowania na granicy opłacalności, co w wielu przypadkach prędzej czy później prowadzi do upadłości. Niestety częstym problemem bywa fakt, że nawet, kiedy przedsiębiorca zauważy, że prowadzona przez niego organizacja nie funkcjonuje tak jak należy i chciałby to skorygować, nie jest w stanie dokładnie zidentyfikować występujących nieprawidłowości. Niniejszy artykuł prezentuje koncepcję identyfikacji błędów w zarządzaniu, które mogą mieć istotny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw produkcyjnych.

## **2. Określenie potencjalnych błędów zarządzania w przedsiębiorstwach produkcyjnych**

Pierwszym elementem opracowywania niniejszej koncepcji jest określenie potencjalnych błędów zarządzania w przedsiębiorstwach produkcyjnych, które mogą wywierać negatywny wpływ na funkcjonowanie danej organizacji. Zostały one określone w następujących obszarach: zaopatrzenie, produkcja, dystrybucja, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie finansami, kontroling oraz przywództwo. Ich wyboru dokonał autor na bazie własnych doświadczeń, po konsultacjach z doświadczonymi specjalistami z zakresu teorii i praktyki zarządzania. Wszystkie określone błędy zostały zestawione w tabeli 1.

<sup>1</sup> Kołodko G.W.: *Wędrujący świat*. Prószyński i S-ka, Warszawa 2013.

<sup>2</sup> Informacja bieżąca GUS-u – Podmioty gospodarcze według rodzajów i miejsc prowadzenia działalności w 2008 roku. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2009; Informacja bieżąca GUS-u – Podmioty gospodarcze według rodzajów i miejsc prowadzenia działalności w 2009 roku. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2010.

<sup>3</sup> [www.stefczyk.info/publicystyka/opinie/masowe-upadlosci-w-polskiej-gospodarce,8159523926](http://www.stefczyk.info/publicystyka/opinie/masowe-upadlosci-w-polskiej-gospodarce,8159523926).

Tabela 1

## Potencjalne błędy w zarządzaniu w przedsiębiorstwach produkcyjnych

Miejsce powstania błędu	Błąd
<b>Zaopatrzenie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Błędy w wyborze dostawców</li> <li>– Brak odpowiedniej kontroli dostarczanych produktów</li> <li>– Nieracjonalne zarządzanie zapasami</li> </ul>
<b>Produkcja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nieefektywne planowanie produkcji</li> <li>– Błędne kontrolowanie jakości</li> <li>– Nieskuteczne utrzymanie ruchu</li> </ul>
<b>Dystrybucja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Niedostosowanie kanałów dystrybucji do charakterystyki towaru</li> <li>– Niedostateczna liczba kanałów dystrybucji</li> <li>– Brak poszukiwania nowych rynków zbytu</li> </ul>
<b>Zarządzanie zasobami ludzkimi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nieefektywne planowanie zasobów ludzkich</li> <li>– Nieracjonalne planowanie szkoleń</li> <li>– Brak należytego motywowania pracowników</li> <li>– Nieuzasadnione obcinanie pensji pracownikom</li> </ul>
<b>Zarządzanie finansami</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ustalanie budżetów dla poszczególnych działów osobno</li> <li>– Działanie według zasady „tłumiemy koszty, bo kryzys”</li> </ul>
<b>Kontroling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Traktowanie wyniku finansowego, jako jedyne go wskaźnika</li> <li>– Zły dobór wskaźników</li> <li>– Brak dokładności i systematyczności</li> <li>– Zła interpretacja wyników</li> </ul>
<b>Przywództwo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Brak zaangażowania najwyższego kierownictwa</li> <li>– Brak zdefiniowanych celów</li> <li>– Błędnie określone cele</li> <li>– Brak zdefiniowanej strategii</li> <li>– Błędnie określona strategia</li> <li>– Brak elastycznego reagowania na zmieniające się warunki otoczenia</li> </ul>

Zródło: Opracowanie własne.

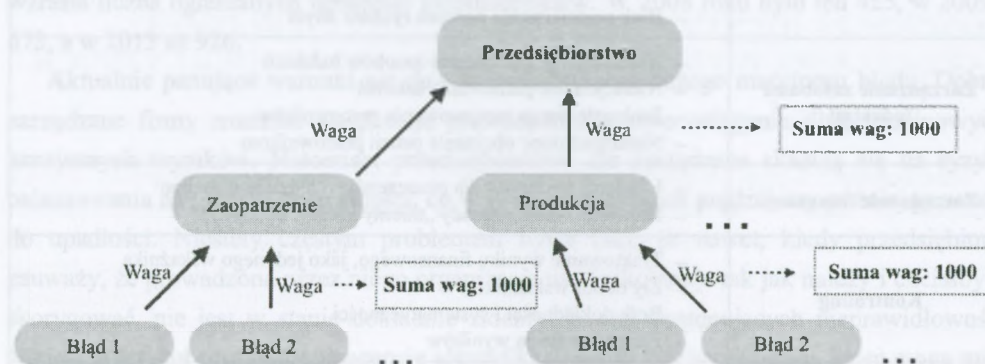
### 3. Opracowanie koncepcji identyfikacji błędów w zarządzaniu w przedsiębiorstwach produkcyjnych

Prezentowana analiza stanowi swego rodzaju rozwinięcie koncepcji Krytycznych Czynników Sukcesu (Critical Success Factors), która została szerzej opisana przez Bullena i Rockarta<sup>4</sup>. CSF definiuje obszary, które mają istotne znaczenie dla osiągnięcia założonych przez badaną organizację celów. Odpowiednie działania powyższych obszarów pomoże zapewnić przewagę konkurencyjną danej organizacji<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Bullen Bullen C., Rockart J.F.: A primer on critical success factors. Working Paper, Alfred Sloan School of Management. Center for Information Systems Research, No. 69. MIT, 1981.

<sup>5</sup> Liu R., Lu Y.: Distributed agent for cost-effective monitoring of critical success factors, [in:] Decision Support Systems, Vol. 35, 2003

Opracowywana koncepcja opiera się ponadto na założeniu, że nie każdy błąd ma jednakowy wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. W związku z powyższym, tworzone narzędzie jest oparte na systemie wagowym. Każdy z wyszczególnionych wcześniej obszarów zarządzania ma określoną wagę, określającą jego wpływ na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa. W ten sam sposób są ocenione konkretne błędy wewnątrz każdej z grup. Schemat stosowanego podejścia został zaprezentowany na rys. 1. Tak zaprojektowane narzędzie uczyni ten sposób identyfikacji błędów bardziej elastycznym, gdyż w każdym momencie istnieje możliwość zmiany tychże wag, w celu dostosowania metody do potrzeb konkretnego przedsiębiorstwa.



Rys. 1. Schemat opracowywanej metody

Fig. 1. Diagram of created method

Źródło: Opracowanie własne.

Kolejnym krokiem jest nadanie odpowiednich wag poszczególnym grupom błędów (są to wcześniej wyszczególnione obszary zarządzania przedsiębiorstwem). Do tego celu posłużono się metodą Grupowej Oceny Ekspertów. Opiera się ona na założeniu, że sądy grupowe są zazwyczaj zdecydowanie bardziej trafne niż indywidualnych ekspertów. Kluczowym jej elementem ww. metody jest właściwy dobór ekspertów. Przede wszystkim zespół ten powinien być uniwersalny, tzn. złożony zarówno ze specjalistów w omawianych dziedzinach, jak i osób o wszechstronnej, ogólnej wiedzy, pozwala to spojrzeć na problem pod wieloma kątami. Ponadto, istotne jest jeszcze, aby grupa była odpowiednio liczna, a osoby do niej należące myślały w sposób niezależny<sup>6</sup>.

Badania zostały przeprowadzone wśród osób posiadających wieloletnią praktykę w zarządzaniu przedsiębiorstwami, audytorów zewnętrznych oraz specjalistów z takich dziedzin, jak np. logistyka, zarządzanie produkcją czy zarządzanie finansami. Na skutek przeprowa-

<sup>6</sup> Męczyńska A.: Metoda heurystyczna – grupowa ocena ekspertów w zastosowaniu do analizy procesów produktów, [w:] Knosala R. (red): Materiały konferencyjne, komputerowo zintegrowane zarządzanie. WNT, Warszawa 1999.

dzonej, wstępnej selekcji do zespołu weryfikującego zostali zakwalifikowani eksperci spełniający założone progi, dotyczące współczynników – kompetencji (0,65) oraz argumentacji (0,75)<sup>7</sup>. Zespół ekspertów, liczący 10 osób, na podstawie swoich doświadczeń oraz zdobytej praktycznej wiedzy dokonał wyboru zagrożeń.

Aby w późniejszej fazie można było przetestować narzędzie w wybranym przedsiębiorstwie, eksperci zostali poproszeni o sporządzenie wag dla firmy zajmującej się obróbką metali i tworzyw sztucznych na specjalne zamówienie swoich klientów. Każdy z ekspertów miał do przyznania 100 punktów, które musiał przydzielić do zdefiniowanych wcześniej 7 grup.

W następnej kolejności ta sama grupa ekspertów została poproszona o nadanie wag poszczególnym błędom w każdym z wcześniej zdefiniowanych obszarów. Dla każdej z grup eksperci mieli do przyznania ponownie po 100 punktów. Zestawienie sumy wszystkich zebranych wag prezentuje tabela 2.

Tabela 2

## Sumy wszystkich określonych przez ekspertów wag

Miejsce powstania błędu	Średnia waga	Błąd	Średnia waga błędu
Zaopatrzenie	210	Błędy w wyborze dostawców	280
		Brak odpowiedniej kontroli dostarczanych produktów	280
		Nieracjonalne zarządzanie zapasami	440
Produkcja	235	Niefektywne planowanie produkcji	490
		Błędne kontrolowanie jakości	365
		Nieskuteczne utrzymanie ruchu	145
Dystrybucja	65	Niedostosowanie kanałów dystrybucji do charakterystyki towaru	185
		Niedostateczna liczba kanałów dystrybucji	350
		Brak poszukiwania nowych rynków zbytu	465
Zarządzanie zasobami ludzkimi	130	Niefektywne planowanie zasobów ludzkich	405
		Nieracjonalne planowanie szkoleń	105
		Brak należytego motywowania pracowników	310
		Nieuzasadnione obcinanie pensji pracownikom	180
Zarządzanie finansami	120	Ustalanie budżetów dla poszczególnych działów osobno	210
		Działanie według zasady „tłumiemy koszty, bo kryzys”	790

<sup>7</sup> Dohn K.: Studium oceny procesu produkcyjnego w przedsiębiorstwie przemysłowym. Politechnika Śląska, Gliwice 2006.

cd. tab. 2

Kontroling	125	Traktowanie wyniku finansowego, jako jedyne go wskaźnika	405
		Zły dobór wskaźników	295
		Brak dokładności i systematyczności	95
		Zła interpretacja wyników	205
Przywództwo	115	Brak zaangażowania najwyższego kierownictwa	204
		Brak zdefiniowanych celów	208
		Błędnie określone cele	127
		Brak zdefiniowanej strategii	151
		Błędnie określona strategia	110
		Brak elastycznego reagowania na zmieniające się warunki otoczenia	200

Zródło: Opracowanie własne.

Kolejnym etapem niniejszej koncepcji jest proces pozyskiwania danych z przedsiębiorstwa. Uniwersalność niniejszej metody pozwala stosować ją zarówno jako formę samokontroli przedsiębiorstwa, jak i przez podmioty zewnętrzne (forma kontroli lub audytu). W pierwszym przypadku należy zwrócić szczególną uwagę na obiektywność danych. Należy postępować według zasady „im gorzej, tym lepiej”, tzn. kiedy pojawiają się wątpliwości co do oceny, powinno się zawsze przyjmować ocenę gorszą.

Drugi z możliwych przypadków gwarantuje większą obiektywność przeprowadzanej oceny, aczkolwiek jest to opcja bardziej czasochłonna. Aby kontrola ta była skuteczna, powinna zawierać następujące elementy:

- rozmowa z osobami z najwyższego kierownictwa,
- rozmowa z możliwie największą liczbą pracowników,
- przegląd wybranych dokumentów.

Niezależnie od tego, która z opcji jest stosowana, na tym etapie powinien zostać wypełniony przygotowany wcześniej arkusz kontrolny, który zawiera pytania, mające na celu weryfikację czy dany błąd występuje w badanej organizacji. Wskazane jest, aby występowanie każdego z błędów było identyfikowane za pomocą kilku pytań. Arkusz składa się z trzech kolumn. Pierwsza zawiera pytanie kontrolne, druga ocenę, a trzecia skalę oceny dla danego pytania. Będą wyróżniane dwa rodzaje pytań – zamknięte (odp. tak/nie) oraz otwarte, gdzie kontrolujący ocenia w skali 0-100, w jakim stopniu dany błąd występuje (100 oznacza brak występowania danego błędu, a 0 skrajny przypadek bardzo nieprawidłowego działania danego elementu w firmie). Mogą występować trudne do oceny sytuacje, gdzie dany błąd miał miejsce kilka lat wcześniej. W takim przypadku stosuje się następującą ocenę: 100 pkt. za sytuację, kiedy nigdy dana sytuacja nie miała miejsca, 75 pkt., jeśli miała miejsce 4-5 lat temu, 50-25 pkt., jeśli miała miejsce w okresie 2-3 lat wstecz,

ocena „0”, kiedy miała miejsce w ostatnim roku. Pytania zamknięte oceniane są w następujący sposób: TAK – ocena 100, NIE – ocena 0. Dodatkowo na koniec oceny każdej z grup osoba oceniająca ma możliwość dodania lub odjęcia 100 punktów, w związku z własnymi spostrzeżeniami, nieuwjętymi w pytaniach. Ocena ta powinna zostać umotywowana odpowiednim wpisem w arkuszu. Przykładowy fragment arkusza kontrolnego został zaprezentowany w tabeli 3.

Fragment arkusza kontroli

Tabela 3

Zaopatrzenie		
Pytanie	Ocena	Skala
1. Czy firma przy wyborze dostawcy stosuje ocenę wielokryterialną?		T/N
2. Czy firma ma udokumentowaną historię współpracy z każdym z dostawców?		T/N
3. Czy firma systematycznie dokonuje przeglądu dostawców w celu odnalezienia potencjalnie korzystniejszej oferty?		T/N
1. Czy firma prowadzi kontrolę dostarczanych towarów?		T/N
2. W jakim stopniu firma uzależnia kontrolę od istotności towaru oraz znajomości dostawcy?		0-100
3. Czy zdarzyło się przyjęcie niezgodnej dostawy?		0-100
1. Czy firma ma wdrożone procedury zarządzania zapasami?		T/N
2. Czy miały miejsce przestoje produkcji spowodowane brakiem zapasów materiałów?		0-100
3. Czy firma dba o to, aby nie utrzymywać zbyt wysokiego poziomu zapasów?		T/N
*		+/- 100

Zródło: Opracowanie własne.

Do przetworzenia danych z powyższego arkusza zostało przygotowane specjalne narzędzie w w programie MS Excel. Opiera się ono na schemacie funkcjonowania tworzonej metody, zaprezentowanym na rys. 1. Narzędzie to, po wprowadzeniu wyników z kwestionariusza oraz bazując na wagach nadanych przez ekspertów, prezentuje następujące analizy:

- **Ogólna ocena działania badanej organizacji** – wyrażona w procentach. Wyniki poniżej 65% oznacza, że przedsiębiorstwo funkcjonuje bardzo źle i popełnianych jest w nim bardzo wiele, ze zidentyfikowanych na początku niniejszego artykułu, błędów. W takim przypadku konieczne są bardzo szybkie i zdecydowane działania zmierzające do ich eliminacji. Ocena w przedziale 65-80% oznacza przyzwoite działanie przedsiębiorstwa. W tej sytuacji wskazane jest poprawienie kilku błędów, mających największy wpływ na działanie organizacji. Ocena na poziomie wyższym niż 80% oznacza bardzo dobrze funkcjonującą organizację, która powinna się skupić głównie na utrzymywaniu swojego wysokiego poziomu oraz nieustannie poszukiwać okazji do doskonalenia drobnych błędów, które mogą się pojawić.

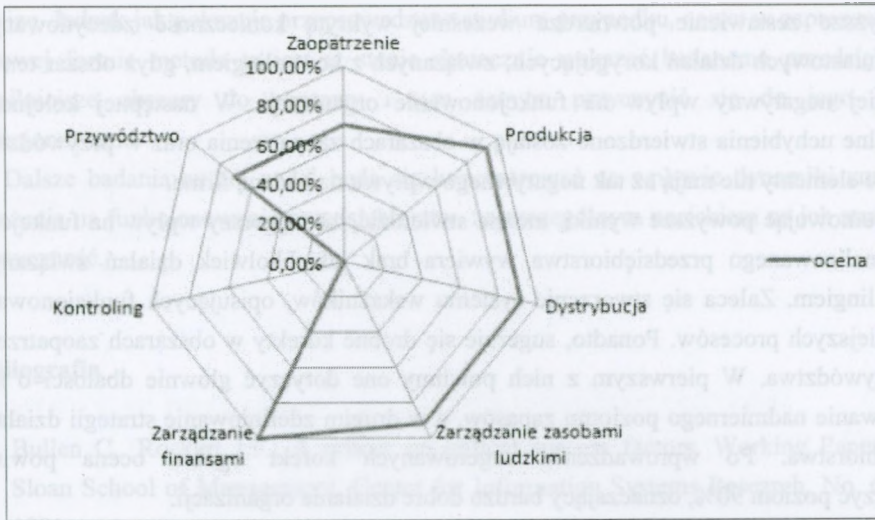
- **Ocena działania poszczególnych obszarów zarządzania** – wyrażona w procentach. Ocena powyżej 80% to dobrze działający dział, w którym zasadność podjęcia ewentualnych działań korygujących powinna być ściśle uzależniona od wpływu tego działu na funkcjonowanie całej organizacji (kolejna grupa danych). Wynik na poziomie 60-80% to dział wymagający doskonalenia, ale ustalenie priorytetu tych działań powinno być uzależnione od wpływu tego błędu na funkcjonowanie całej firmy. Ocena poniżej 60% to konieczność natychmiastowych działań, gdyż zawsze tak słabo działający element będzie miał negatywny wpływ na działanie całej organizacji. Aby wyniki te były bardziej przejrzyste i umożliwiały łatwe i szybkie porównanie między sobą, zostają one również zaprezentowane w postaci wykresu radarowego.
- **Straty punktów poszczególnych obszarów zarządzania** – maksymalna, możliwa do zdobycia liczba punktów (wynikająca z przyznanej danemu obszarowi wagi) pomniejszona o liczbę zdobytych punktów. Im wyższa wartość, tym bardziej znaczący wpływ błędów popełnianych w danym obszarze na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa

#### 4. Studium przypadku

Niniejsze studium przypadku zakłada praktyczne przetestowanie opracowanej koncepcji. Walidacja ta odbędzie się na przykładzie pewnego przedsiębiorstwa produkcyjnego, które ze względu na charakter ujawnianych informacji pragnie pozostać anonimowym. Firma zatrudnia 18 pracowników i zajmuje się produkcją elementów metalowych na specjalne zamówienie swoich odbiorców. Zamówienia są wykonywane na podstawie dokumentacji technicznej, dostarczanej przy składaniu zamówienia. Dane dla poniższej analizy zostały pozyskane podczas wizyty w analizowanym przedsiębiorstwie dnia 15 stycznia 2014 r. W trakcie jej trwania zostały przeprowadzone rozmowy z menedżerem i pracownikami oraz został wypełniony wcześniej przygotowany arkusz kontroli. Zawarte w nim dane zostały następnie wprowadzone to przygotowanego w programie MS Excel narzędzia.

Pierwszą otrzymaną wartością jest ogólna ocena działania badanego przedsiębiorstwa, która w badanym przypadku wynosi 74,62%. Wynik na tym poziomie pokazuje, że analizowane przedsiębiorstwo działa przyzwoicie, a wykonanie kilku działań korygujących pozwoli na przekroczenie progu 80%, oznaczającego dobrze funkcjonujące przedsiębiorstwo. Druga z otrzymanych analiz to ocena działalności poszczególnych działów, która została zaprezentowana na wykresie radarowym na rys. 2.





Rys. 2. Wykres radarowy prezentujący ocenę poszczególnych obszarów zarządzania

Fig. 2. Radar chart of management areas evaluation

Źródło: Opracowanie własne.

Z powyższego wykresu widać bardzo czytelnie, że analizowane przedsiębiorstwo największe problemy ma w sferze kontrolingu, która nie istnieje. Konieczne wydaje się również przeprowadzenie pewnych korekt w obszarach przywództwa i zaopatrzenia. Pozostałe elementy działają dobrze, a na szczególne wyróżnienie zasługuje zarządzanie finansami, które działa wzorowo.

Ostatnim z elementów jest zestawienie najgorzej wpływających na całość organizacji obszarów zarządzania – rys. 3.

1	<b>Kontroling</b>	<b>125</b>
2	Zaopatrzenie	63
3	Przywództwo	33,66625
4	Produkcja	16,84166667
5	Zarządzanie zasobami ludzkimi	10,075
6	Dystrybucja	5,2
7	Zarządzanie finansami	0

Rys. 3. Zestawienie strat punktów w analizowanych obszarach zarządzania

Fig. 3. Summary of loss of points in the analyzed management areas

Źródło: Opracowanie własne.

Powyższe zestawienie potwierdza wcześniej wykrytą konieczność zdecydowanych i natychmiastowych działań korygujących, związanych z kontrolingiem, gdyż obszar ten ma najbardziej negatywny wpływ na funkcjonowanie organizacji. W następnej kolejności, zauważalne uchybienia stwierdzone zostają w obszarach zaopatrzenia oraz w przywództwa. Pozostałe elementy nie mają aż tak negatywnego wpływu na badaną firmę.

Podsumowując powyższe wyniki, można stwierdzić, że najgorszy wpływ na funkcjonowanie analizowanego przedsiębiorstwa wywiera brak jakichkolwiek działań związanych z kontrolingiem. Zaleca się stworzenie systemu wskaźników, opisujących funkcjonowanie najistotniejszych procesów. Ponadto, sugeruje się drobne korekty w obszarach zaopatrzenia oraz przywództwa. W pierwszym z nich powinny one dotyczyć głównie dbałości o nieutrzymywanie nadmiernego poziomu zapasów, a w drugim zdefiniowanie strategii działania przedsiębiorstwa. Po wprowadzeniu sugerowanych korekt ogólna ocena powinna przekroczyć poziom 90%, oznaczający bardzo dobre działanie organizacji.

## 5. Podsumowanie

Koncepcja przedstawiona w niniejszym artykule ma na celu pomoc przedsiębiorcom, którzy chcą poprawić działanie prowadzonych przez nich organizacji, lecz nie są w stanie sami dokładnie określić, które obszary wymagają szczególnej poprawy. Jak pokazują przytoczone na początku tego artykułu dane, na przestrzeni ostatnich lat upadło bardzo wiele przedsiębiorstw. Wielu z tych przypadków można byłoby uniknąć, gdyby w firmach nie zostało popełnionych wiele błędów zarządzania, które zostały obnażone przez globalny kryzys z 2008 roku i warunki, w jakich przychodzi przedsiębiorstwom funkcjonować od tego czasu.

Zaprezentowana koncepcja została oparta na założeniu, że różne błędy w odmiennym stopniu wpływają na poszczególne organizacje i w związku z tym bazuje ona na systemie wagowym. Pozwala on elastycznie dostosowywać niniejszą metodę do potrzeb wielu, nawet bardzo różniących się, przedsiębiorstw. Daje to również możliwość zastosowania tej koncepcji zarówno jako formy samokontroli przedsiębiorstw, jak i kontroli bądź audytu przeprowadzonego przez osoby z zewnątrz.

Autor zdaje sobie sprawę również z ograniczeń, jakie ma powyższa koncepcja. Przede wszystkim jej zastosowanie wymaga odpowiedniej świadomości najwyższego kierownictwa organizacji oraz chęci wprowadzenia zmian. Ponadto, pozwala ona określić występowanie w badanym przedsiębiorstwie jedynie tych błędów, które zostały wcześniej zidentyfikowane.

Opracowana koncepcja, ze względu na jej elastyczność, daje możliwość jej dalszej rozbudowy tak, aby umożliwić identyfikację większej liczby błędów czy dokładniejszą ich

analizę. Jednak jak pokazuje przeprowadzone studium przypadku, nawet w zaprezentowanej, bazowej formie metoda ta jest w stanie skutecznie wskazać badanemu przedsiębiorstwu najpilniejsze obszary do poprawy i tym samym przyczynić się do jego lepszego funkcjonowania.

Dalsze badania autora nadal będą się koncentrować na wpływie dynamiki zmienności otoczenia na funkcjonowanie przedsiębiorstw, ze szczególnym naciskiem na ich strategiczną elastyczność.

## Bibliografia

1. Bullen C., Rockart J.F.: A primer on critical success factors. Working Paper. Alfred Sloan School of Management. Center for Information Systems Research, No. 69. MIT, 1981.
2. Dohn K.: Studium oceny procesu produkcyjnego w przedsiębiorstwie przemysłowym. Politechnika Śląska, Gliwice 2006.
3. Kołodko G.W.: Wędrujący świat. Prószyński i S-ka, Warszawa 2013.
4. Liu R., Lu Y.: Distributed agent for cost-effective monitoring of critical success factors. "Decision Support Systems", Vol. 35, 2003
5. Męczyńska A.: Metoda heurystyczna – grupowa ocena ekspertów w zastosowaniu do analizy procesów produktów, [w:] Knosala R. (red.): Materiały konferencyjne, Komputerowo Zintegrowane Zarządzanie. WNT, Warszawa 1999.
6. Informacja bieżąca GUS – Podmioty gospodarcze według rodzajów i miejsc prowadzenia działalności w 2008 roku. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2009.
7. Informacja bieżąca GUS – Podmioty gospodarcze według rodzajów i miejsc prowadzenia działalności w 2009 roku. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2010.
8. [www.stefczyk.info/publicystyka/opinie/masowe-upadlosci-w-polskiej-gospodarce](http://www.stefczyk.info/publicystyka/opinie/masowe-upadlosci-w-polskiej-gospodarce), 8159523926.

## Abstract

The concept written in this article is intended to help entrepreneurs who want to improve the functioning of their organizations, but they are not able to specify exactly which areas require their special improvement.

The presented concept is based on the assumption that various errors have different effects on particular organizations. Therefore it is based on the weight system. It allows to flexibly customize this method to the needs of many, also very different, companies. It also

makes it possible to use this concept as a form of company's self-control and the control or audit, conducted by outsiders.

The presented concept due to its flexibility, enables its further expansion to permit the identification of more errors or accurate analysis. However, as shown in the case study even in presented base form, this method is able to effectively identify the most urgent areas for improvement, and thus contribute to the better functioning of the tested company.