

Miejsce menadżera w przedsiębiorstwie

Streszczenie

Naczelne kierownictwo składające się z niewielkiej grupy ludzi ponosi odpowiedzialność za całość kształt zarządzania organizacją. Menedżerowie odgrywają dużą rolę w systemie podejmowania organizacyjnych decyzji. Lider musi być tym, który kieruje zdarzeniami oraz podejmuje decyzje dotyczące lokacji zasobów finansowych, przeznaczenia środków materialnych oraz rozmieszczenia zasobów ludzkich. Musi również pełnić rolę łącznika pomiędzy wnętrzem organizacji a kierownictwem przedsiębiorstwa. Rola informacyjna wiąże się z koniecznością utworzenia oraz wykorzystywania sieci wzajemnych kontaktów wewnątrz, jak również na zewnątrz organizacji. Konieczność dbania przez przedsiębiorstwo o swoje otoczenie konkurencyjne, o rynek oraz odpowiednią na nim pozycję deklarowana jest przez większość menedżerów.

Słowa kluczowe

menedżer, zarządzanie strategiczne, zadania marketingu, sprawozdanie finansowe, wytyczne, decyzje menedżerskie, zasoby przedsiębiorstwa, COVID-19, pandemia, przedsiębiorstwo

1. Istota zarządzania przedsiębiorstwem

Istota zarządzania to przede wszystkim właściwe oraz zasadne zarządzanie przez kadrę kierowniczą. Ponadto jest to podejmowanie decyzji stosownych do założeń strategicznych, które pomagają zrealizować założone cele. Zatem zarządzanie przedsiębiorstwem można zdefiniować jako właściwe oddziaływanie na sam zespół, jak również pozytywne wywieranie wpływu na poszczególne osoby.

Zarządzanie to przede wszystkim sposób kierowania ludźmi. Nie ma natomiast jednej formy tej działalności, ponieważ różnicują je rozmaite typy, z których każdy jest inny w zależności od cech przypisanych do danej zarządzanej społeczności. Efektywne zarządzanie zapewnia znaczną skuteczność zbiorowego działania przełożonego, jak również sprawia, że determinacja grupy samych podwładnych powoduje ich dynamiczne działanie i spójne realizowanie celów. Zarządzanie ma kilka merytorycznych wymiarów. Wymiar autorytarny pozwala osiągnąć bardzo dużą skuteczność, aczkolwiek obniża morale zespołu. Z kolei wymiar demokratyczny tworzy atmosferę szacunku oraz akceptacji wśród pracowników, ale może spowodować obniżenie wyników poprzez rozproszenie procesów decyzyjnych.

W zarządzaniu jednostką jest wiele ogniw, które dla skuteczności oraz sensu zarządzania muszą być spójne ze sobą. Przede wszystkim kluczowy jest autorytet szefa, jak również postawa samego lidera. Bycie autorytetem to umiejętność wywierania wpływu na swój zespół, którym się dowodzi, w konkretnej dziedzinie działania przedsiębiorstwa. Dzięki takiej postawie założone cele będą stosunkowo łatwe do osiągnięcia za pomocą określonych składowych, które odnoszą się do czasu i kosztów uzyskania tych celów. Natomiast lider to przywódca, który ma za zadanie tak zarządzać jednostką, aby stał na czele swojej grupy i skutecznie nią przewodził dzięki swojemu autorytetowi w tejże zbiorowości.

Wspomniany wcześniej autorytet ma swoją siłę oddziaływania wtedy, gdy jest dobrze wypracowany przez lidera. Dzięki temu zarządzanie można zdefiniować jako zestaw działań, który obejmuje planowanie, podejmowanie decyzji, organizowanie oraz kierowanie ludźmi i kontrolowanie. Działania te są ukierunkowane na ludzkie, informacyjne, rzeczowe oraz finansowe zasoby organizacji.

Dodatkowo sam wizerunek organizacji jest bardzo istotnym, nierzadko kluczowym, elementem całości procesu zarządzania każdego podmiotu gospodarczego, zarówno z punktu widzenia tego przedsiębiorstwa, jak również z pozycji klienta. Co za tym idzie, w interesie przedsiębiorcy jest dołożenie wszelkich starań i należyta oraz właściwa dbałość o systematyczne podejmowanie działań, które mają na celu kreowanie wizerunku organizacji.

W celu właściwego zarządzania jednostką lider musi mieć określone predyspozycje. Tylko jego kompetencje zawodowe mogą spowodować właściwe funkcjonowanie oraz wykonywanie zadań pracowników, którymi kieruje. Najważniejsze jest jednak niezapominanie o priorytetach przedsiębiorstwa, tak aby mogło ono właściwie koegzystować w swojej branży.

Według autora *Zasad skutecznego przywództwa* „Uchwalona na papierze konstytucja przedsiębiorstwa może być suwerennym dokumentem zarówno dla poszczególnych osób, jak i dla całej firmy. [...] Właściwe zasady są ponadczasowymi, uniwersalnymi prawami, które zapewniają ludziom siłę. Osoby, które w swoim postępowaniu kierują się zasadami i myślą o wielu ich zastosowaniach, są samodzielne i zdolne do rozwiązywania problemów w dowolnych warunkach i okolicznościach. Skuteczność ludzi, którzy opierają się na procedurach, jest ograniczona do konkretnych warunków, w których te procedury są efektywne”¹.

Sama istota zarządzania zmienia się zarówno wraz ze zmianą koncepcji przedsiębiorstwa, jak też wraz z rozwojem zawodowym, podnoszeniem kwalifikacji przez osoby zarządzające. Istotne jest, aby działania na obu tych polach były ze sobą spójne.

¹ S.R. Covey, *Zasady skutecznego przywództwa*, tłum. K. Pawłowski, Rebis, Poznań 2004, s. 304.

Zdaniem autora *Sukcesu firmy* „Zarządzanie firmą łączy się w dużym stopniu z zarządzaniem sobą, zatem podobnie sprawa ma się tutaj z czasem. Ze zrozumieniem tej prawdy na poziomie organizacji jest jednak zwykle jeszcze gorzej niż na poziomie życia prywatnego. Im wyższy szczebel, tym więcej czasu menadżera umyka spod jego kontroli i nie daje nic. Im większa organizacja, tym więcej czasu idzie na utrzymanie jego spoistości i biegu, zamiast na jej funkcjonowanie i efekty. [...] Z badań wynika, że najlepiej funkcjonują te firmy, które najwięcej czasu poświęcają sprawom zaliczanym do czwartej ćwiartki. Na sprawy ważne i niepilne poświęcają one 65-80% czasu, 20-25% przeznaczają na sprawy pilne i ważne, tylko 15% na sprawy pilne, ale nieważne i mniej niż 1% na sprawy zaliczane do trzeciej ćwiartki – ani ważne, ani pilne. Firmy funkcjonujące gorzej najwięcej czasu, 50-60% przeznaczają na sprawy pilne, ale nieważne, trochę więcej niż dobre firmy na sprawy ważne i pilne (25-30%) oraz 2-3% na sprawy nieważne i niepilne. Widać więc wyraźnie, że o sukcesie firmy decyduje to, ile czasu poświęca ona sprawom nieważnym i pilnym. Tak naprawdę zależy on zatem od filozofii menadżera, od tego, co uzna on za naprawdę ważne i czy zrezygnuje ze spraw zaliczanych do trzeciej ćwiartki na rzecz tych zaliczanych do czwartej”².

Istotą zarządzania przedsiębiorstwem jest zespół cech jego przywódcy. Atrybuty te podnoszą wskaźnik umiejętności, skuteczności oraz predyspozycji do zarządzania. Należy pamiętać, że umiejętność kierowania zespołem nie jest tożsama z pozycją, jaką zajmuje dana osoba w strukturze jednostki, ponieważ konieczna jest jeszcze wysublimowana umiejętność przewodzenia. Cecha ta mówi o umiejętnym podziale zespołu na ludzi, dla których inni pracują bardzo dobrze, i na tych, przy których inni nie wykorzystują w pełni swoich dostępnych możliwości.

Właściwa komunikacja w sposób zdecydowany wpływa na istotę zarządzania w organizacji, ponieważ wyklucza niedopowiedzenia, nieprzemysłane pomysły, a także różnicowanie członków zespołu. Jest to kluczowe w utrzymaniu akceptowalnych kontaktów pomiędzy działami w strukturze całego przedsiębiorstwa.

Dodatkową kwestią definiującą istotę zarządzania przedsiębiorstwem jest fakt przebywania danego zespołu z kadrą kierowniczą w wymiarze produktywnym. Pracownicy, którzy widzą kierownika bądź dyrektora angażującego się w realizację zadań i wykonywanie czynności szeregowych i codziennych, ufają mu bardziej. Oprócz tego zwiększa się jego autorytet, a co za tym idzie – łatwiej osiąga wspólne, założone cele jednostki.

Zarządzanie powinno być czytelnym procesem dla pracowników. Każda informacja dotycząca kwestii sposobu samego zarządzania musi być skuteczna pod względem przekazywania informacji z góry do pracowników najniższego szczebla. W sytuacji gdy

² I. Majewska-Opiełka, *Sukces firmy*, GWP, Gdańsk 2007, s. 232-234.

podwładni nie posiadają wiedzy na temat polityki podmiotu gospodarczego, zasad zarządzania, jak również celów organizacyjnych, są zdezorientowani, często nie przykładają do żadnych z tych składowych należytej uwagi, co za tym idzie, nie znają wizji ani poczynań zarządu oraz niechętnie uczestniczą w osiągnięciu celu. Wtedy wysoce prawdopodobne jest występowanie trudności w jego realizacji.

2. Najważniejsze cele przedsiębiorstwa

Każdy właściciel jednostki podejmuje działalność gospodarczą po to, aby uzyskać określony zysk. Jest to zrozumiały proces, ponieważ podmiot gospodarczy stanowi podstawę do pozyskiwania środków pozwalających na osiągnięcie dobrobytu. Dlatego też cele przedsiębiorstwa muszą być ściśle ze sobą powiązane oraz skomasowane z ekonomią rynku. Idee przedsiębiorstwa powinny być również tożsame z celami samego właściciela. Jest to możliwe do osiągnięcia tylko wtedy, gdy całość zarządzającej kadry zna podstawy zarządzania zasobami ludzkimi oraz zasady i wytyczne co do finansowania wszystkich poczynań ekonomicznych jednostki, a także zna reguły rządzące gospodarką rynkową w odniesieniu do swojego przedsiębiorstwa³.

Pokonanie problemów ekonomicznych to jeden z celów każdej jednostki, a więc również jej szefa. Oznacza to, iż problemy te należy potrafić rozpoznać i znaleźć rozsądne rozwiązanie w konkretnym planie działania. Rozwój i kontynuacja działalności jednostki to główne cele właścicieli przedsiębiorstwa. Realizując te cele, należy dobrać bank prowadzący rachunek, przemyśleć oraz opracować proces emisji własnych akcji bądź zakup akcji obcych podmiotów gospodarczych, zaplanować odpowiednie inwestycje, rozbudować sieć dystrybucji i rozwijać już dostępne linie technologiczne oraz dbać o kondycję majątku trwałego przedsiębiorstwa.

Cele jednostki powinny pojawić się wraz z samym pomysłem na prowadzenie placówki. Niestety szukanie pomysłów często skupia się na powielaniu wzorów, aczkolwiek jeśli są one skuteczne, a otoczenie gospodarcze może prognozować osiągnięcie sukcesu, to ten model jest akceptowalny i zrozumiały. Dobrze określone, sformułowane oraz zrozumiane realia rynku mogą stanowić cenną wskazówkę do wybrania właściwej drogi prowadzenia podmiotu gospodarczego. Automatycznym wnioskiem oraz formą porady w celu osiągnięcia wyżej wymienionych założeń jest stwierdzenie, iż należy zarządzać strategicznie.

W małych przedsiębiorstwach, szczególnie rozpoczynających swoją działalność, za zarządzanie strategiczne często odpowiada jedna osoba (najczęściej właściciel), który

³ W.F. Samuelson, S.G. Marks, *Ekonomia menedżerska*, tłum. B. Czarny [et al.], PWE, Warszawa 2009, s. 25.

sam określa cel jednostki i realizuje własne wyobrażenie o tym, jak przedsiębiorstwo ma kreować się w przyszłości. Wobec tego kierunek rozwoju jednostki to także wyznaczenie kursu rozwoju zgodnie z tendencjami, jakie istnieją na rynku, jak również realizacja takich trendów, które pozwolą na osiągnięcie sukcesu. Nie wolno zapominać również o samej misji przedsiębiorstwa, która jest określeniem tożsamości podmiotu gospodarczego, a co za tym idzie, opisuje etykę oraz wartości, jakimi jednostka się kieruje.

Cel jest określony przedmiotowo oraz podmiotowo jako przyszły, a także pożądaný rezultat działania samej organizacji, możliwy do osiągnięcia w okresie, który mieści się w przedziale czasu krótko- i długookresowym. Za to misja przedsiębiorstwa to nie tylko osiągnięcie zysku, misja prezentuje podstawowe wartości, którym hołduje jednostka. Wpływa to na sposób działania pracowników zgodnie ze strategią podmiotu gospodarczego.

Odrębność ekonomiczna jednostki pozwala na zaciąganie kredytów, występowanie jako indywidualny podmiot w obrocie towarowym oraz dodatkowo stanowi osobliwość prawną. Jest to tworzenie całości w ramach własnej struktury organizacyjnej, swoich zasad zarządzania z własnym zwierzchnictwem co do całej załogi stanowiącej organizację. Ważne jest utrzymanie harmonii pomiędzy celami oraz zasadami właściwego zarządzania przedsiębiorstwem, gdyż przekłada się to na rentowność i rachunek ekonomiczny. Należy brać pod uwagę zaspokajanie potrzeb samego właściciela, pracowników, menadżerów, wszelkich odbiorców, jak również innych przedsiębiorstw współpracujących, takich jak: dostawcy, banki, a nawet uczelnie, ponieważ każdy, kto podejmuje decyzję o prowadzeniu działalności gospodarczej, określa swoje cele, środki i metody prowadzące do ich osiągnięcia.

3. Zarządzanie strategiczne

Menedżer jest osobą, która dzięki swojemu zarządzaniu i zaangażowaniu sprawi, że przeciętni pracownicy osiągną nieprzeciętne rezultaty swojej pracy. Ważne, aby menadżer przedstawiał swoim pracownikom wizję sukcesu, sukcesywnie motywował do działania, a zarazem sam pracował w sposób efektywny jak przywódca, a nie jako współpracownik swojej drużyny. Pozycja dobrego oraz produktywnego menadżera wymaga nabywania nowych umiejętności, koniecznych do spełniania swojej roli w jednostce w sposób ciągły.

W aktualnej sytuacji gospodarczej, biorąc pod uwagę powstające trendy, największą szansę na powodzenie mają tacy menadżerowie, którzy wiedzą, jak posługiwać się budżetem, i traktują to jako podstawowe narzędzie działalności gospodarczej w dążeniu do osobistego i zawodowego sukcesu. Dobry przywódca tak konstruuje swoje działania,

aby były one jak najbardziej spójne ze strategią i wizją całej jednostki, w której pracuje. Strategia rozwoju jednostki pokazuje miejsce, w jakim organizacja chce się znaleźć w najbliższej dla siebie przyszłości. To zmusza do ciągłej analizy otoczenia zewnętrznego, z którym przedsiębiorstwo sąsiaduje. Pokazuje to, iż rolą menadżera jest nie tylko kierowanie ludźmi, ale również ustalanie planów strategicznych, przeprowadzanie analizy SWOT, kontrolowanie poziomu realizowanych i założonych sobie planów oraz czynny udział w ciągłym planowaniu rozwoju jednostki, a także udział w kontroli wewnętrznej podmiotu gospodarczego. Ponadto rolą menadżera jest odpowiednia koordynacja wszystkich jednostek strategicznych jednostki co do planowania alternatywnego.

Według M. Romanowskiej aby myśleć strategicznie, trzeba:

- „dążyć do poznania sytuacji, badania szans, wyboru celów i zasad wykorzystania zasobów, wybiegając myślą na wiele lat naprzód,
- stosować zespół technik oraz metod analizy i syntezy umożliwiających realizację tych dążeń i gromadzić niezbędne do tego informacje,
- charakteryzować się stanem umysłu i wolą ustawicznej zmiany obszarów i sposobów działania przedsiębiorstwa, zgodnie ze zmianą wizji przedsiębiorstwa i stanu otoczenia”⁴.

Dobrze zdefiniowana strategia przedsiębiorstwa łączy główne cele, zasady, plany jednostki, programy oraz zobowiązania w spójną całość. Zarządza oraz alokuje ograniczone zasoby w jak najlepszy sposób, który jest zdefiniowany przez analizę spersonalizowanych mocnych i słabych stron jednostki oraz szans i zagrożeń w otoczeniu konkurencyjnym przedsiębiorstwa. Zarządzanie strategiczne definiuje się jako funkcję oraz działania, które służą pewności realizacji podstawowych celów działalności gospodarczej przedstawionych w strategii. Istotą działania strategicznego jest takie organizowanie i koordynowanie wszystkiego, co konieczne, aby rozwijać swoją organizację w sposób, który zapewni długoterminowe przetrwanie w konkurencyjnym otoczeniu. Strategia jest sposobem organizacji na określenie, w jaki sposób może ona stworzyć unikalną wartość, a tym samym zapewnia ten element, który jest jej siłą napędową⁵.

Wiedza na temat zarządzania zasobami ludzkimi jest konieczna na stanowisku menadżera, a jej niedostateczność może w bardzo dużym stopniu szkodzić w pracy całego zespołu, aczkolwiek to własna, spersonalizowana strategia zarządzania jest niewątpliwie atutem samego menadżera, ponieważ wpływa na skuteczność przywódcy. Menadżer powinien posiadać autorytet, a to można osiągnąć poprzez rzetelną pracę, szczerze kontakty z pracownikami, proste w przekazie stawianie zasad współpracy, celów i oczekiwań.

⁴ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2017, s. 121.

⁵ T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne: planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2011, s. 203.

Dobry menadżer powinien wymagać, ale ważne jest również, aby osoba taka była przedstawicielem pracowników i reprezentowała ich przed swoimi zwierzchnikami, gdyż musi zdawać sobie sprawę, iż funkcjonuje na rynku nie tylko dzięki swojej pracy, ale przede wszystkim dzięki pracy całego zespołu. Trudno wyobrazić sobie lidera zespołu, który przez niepoprawne zarządzanie zasobami ludzkimi traci swoją grupę pracowników i sam zostaje ze wszystkimi obowiązkami oraz zobowiązaniami. Żadna organizacja nie byłaby w stanie sobie na to pozwolić. Skuteczne i racjonalne zarządzanie grupą ludzi to przede wszystkim planowanie przyszłych rezultatów oraz odpowiedzialne tworzenie realizacji tych planów.

Właściwe i precyzyjne planowanie pozwala na przejście od działania do kontrowania, pozwala na szukanie rozwiązań, które doprowadzą do wykonania postawionego zadania. Planowanie zatem składa się z trzech zasadniczych elementów:

- 1) celu, jaki jest do osiągnięcia,
- 2) sposobu jego realizacji,
- 3) optymalnego czasu realizacji.

Największa i najważniejsza część planowania powinna rozpoczynać się od określenia wysokości spodziewanych obrotów. Obroty muszą być szacowane zgodnie z zasobami ludzkimi, czasem pracy, zdolnościami pracowników i przewidywaną ich fluktuacją. Co ważne, jest to jedna z trudniejszych ról przypisana do menadżera, a decyzje podejmowane na podstawie tej decyzji mogą przynieść tyle samo korzyści, ile strat.

Decyzje menadżerskie to sztuka kierowania zespołem przy jednoczesnym zmierzaniu do osiągnięcia wybranego celu, który ma doprowadzić do sukcesu podmiotu gospodarczego. Kierowanie, oprócz tego, że jest przede wszystkim związane z podejmowaniem decyzji, to również jest funkcją trzech złożonych zmiennych: osobowości samego kierownika, dojrzałości jego podwładnych oraz sytuacji jednostki.

Zarządzanie strategiczne identyfikuje oraz ilustruje wizję, jaką kierownictwo jednostki realizuje. Celem jest oczywiście osiągnięcie jak najlepszych wyników finansowych, szczególnie w porównaniu co do środowiska konkurencyjnego w najbliższym otoczeniu. Zarządzanie strategiczne można także zaobserwować jako zestaw pewnych decyzji podejmowanych przez menadżera, które mają wpływ na wyniki konkurencyjne jednostki. Wnikliwa analiza dostępnych informacji oraz kreatywne wykorzystanie posiadanych zasobów są praktycznie niezbędne do podjęcia kluczowych decyzji strategicznych. Podejmując decyzje o charakterze strategicznym, konieczne jest, aby planować zarówno w przypadkach przewidywalnych, jak i nieprzewidzianych scenariuszy. W związku z tym w strategii powinno się określać harmonogram planowanych przyszłych działań, a same cele strategiczne powinny odnosić się do tego, co należy rzeczywiście osiągnąć. Inne elementy, czyli m.in. polityki wewnętrzne w przedsiębiorstwie, jedynie

uściślają wytyczne oraz limity dopuszczalnych działań w dążeniu do celów strategicznych, natomiast programy określają krok po kroku sekwencję niezbędnych działań do osiągnięcia zamierzeń w czasie⁶.

Jeśli chcemy zrozumieć istotę strategii danej organizacji, powinniśmy poznać jej zasadnicze znaczenie dla długoterminowego potencjalnego sukcesu w biznesie. Polega ona na określeniu definicji celowej strategii biznesowej, stworzeniu planu, w jaki sposób dane cele zostaną osiągnięte, dostosowaniu wszelkich działań biznesowych do wsparcia celów, a także alokacji zasobów, które są potrzebne do osiągnięcia zamierzeń. Poza poprawą wyników biznesowych rozsądne zarządzanie strategiczne przyczynia się także do uzyskania społecznej aprobaty w obliczu działalności organizacji. Stanowi to ważny aspekt biznesowy w dzisiejszym świadomym i poinformowanym środowisku.

Konsumenci są teraz dużo bardziej świadomi oraz bardziej zainteresowani, po pierwsze, produktami podmiotu gospodarczego, ale także, po drugie, sposobem prowadzenia działalności ze środowiskowego oraz etycznego punktu widzenia. Elementy te powinny znaleźć się w samym centrum zarządzania strategicznego. Jest to konieczne w celu zapewnienia długoterminowego przetrwania organizacji. Zarządzanie strategiczne wymaga szeroko rozwiniętych umiejętności analitycznych, natomiast zaangażowane kierownictwo potrzebuje szerokiego spojrzenia na swoją organizację w kwestii opracowania strategii działania. Zarówno środowisko biznesowe, w którym działa, otoczenie konkurencyjne, globalne trendy, potrzeby klientów i oczekiwania interesariuszy, jak i potrzeby klientów pełnią rolę determinantów, jeśli chodzi o określanie celów strategicznego zarządzania. Zarządzanie strategiczne pozwoli na odniesienie sukcesu tylko wtedy, gdy pierwszym krokiem będzie jasne oraz uczciwe zrozumienie wewnętrznych, jak też zewnętrznych czynników, które będą decydować o pomyślności przedsiębiorstwa w bliskiej lub dalszej przyszłości.

W każdej jednostce zarządzanie strategiczne wymaga od menadżerów okresowej i systematycznej oceny, która pozwoli określić, czy prowadzenie obecnego planu działania jest wystarczająco skuteczne. Najwyższemu kierownictwu pozwala to na uzyskanie informacji od osób najlepiej poinformowanych, dodatkowo pozwoli to na badanie środowiska pracy i potencjału zmian we własnej organizacji. To z kolei umożliwi zdecydowanie, czy kontynuowanie przyjętej już strategii jest optymalnym sposobem w kwestii przyszłych wyzwań przedsiębiorstwa. W innym scenariuszu, na podstawie informacji od menadżerów, kierownictwo może zdecydować, iż zmiana jest konieczna. Może to nastąpić na wiele sposobów. Analiza i rzetelna ocena otoczenia organizacji dają bardzo duże pole do podjęcia decyzji związanych z warunkiem, iż w ich biznesowym świecie zachodzą zmiany, do których muszą się dostosować. Mogą też zdecydować, iż za pomocą

⁶ M. Romanowska, *op. cit.*

analizy wewnętrznej można opracować nowy rodzaj prowadzenia działalności, który pozwoli na nowo zdefiniować jej charakter. Dodatkowym bodźcem do zmiany może być nowy menadżer, który zostaje powołany na wyższe stanowisko i chce pozostawić swój ślad w organizacji oraz zmienić strategię z powodu nabytego wcześniej doświadczenia⁷.

W literaturze menadżerowie, pracujący blisko codziennych, bezpośrednich zdarzeń przedsiębiorstwa, są często nazywani *adwokatami zmian*. Osoby te wykorzystują zewnętrzne i wewnętrzne relacje społeczne do wspierania i koordynowania zmian strategicznych. Ma to związek ze specyficznymi możliwościami związanymi z relacjami wewnątrz samego środowiska jednostki. Dzięki swoim zadaniom są bliżej klientów oraz innych zainteresowanych osób niż menadżerowie najwyższego szczebla. Jednocześnie są aktualnymi uczestnikami procesów wewnątrzfirmowych, co wynika z częstotliwości oraz charakteru relacji z pracownikami niższego szczebla. Niewątpliwie rola oraz znaczenie menadżerów wzrastają, gdy przedsiębiorstwo zadecyduje o wdrażaniu sprecyzowanych strategii ekspansywnych, powstałych w oparciu o wskaźniki ekonomiczne rynku⁸. Rolą menadżerów w procesie wdrażania strategii przedsiębiorstwa powinno być zaangażowanie w codzienne, najściślejsze działania operacyjne w organizacji. Dodatkowe wsparcie co do wdrażania koncepcji rozwoju jest również bardzo często wymagane. W tym procesie należy zaznaczyć szczególną potrzebę analizy wpływu samych menadżerów na działania poprzedzające oraz następujące po procesie podejmowania decyzji strategicznych dla wewnętrznej sytuacji jednostki gospodarczej, jak również jej otoczenia konkurencyjnego.

4. Sytuacja finansowa jednostki w sytuacji pandemii SARS-Cov-2

Zarządzanie przedsiębiorstwem w czasach pandemii COVID-19 jest dla każdego menedżera nową oraz trudną próbą. Przewycięzenie jej z pewnością pozwoli umocnić pozycję lidera oraz pomoże nabyć cenne doświadczenie dla zarządzania pod presją czasu, w dobie ogólnoswiatowego kryzysu. Kryzys ten przede wszystkim realnie wpłynie na sytuację finansową przedsiębiorstwa. Uwaga menedżera, w pierwszej kolejności, powinna być skupiona na zasadach bezpiecznej pracy pracowników podmiotu oraz współpracy z klientami. Dodatkowo lider w organizacji powinien mieć na uwadze oraz umieć ocenić, wraz z głównym księgowym i ewentualnym, obligatoryjnym biegłym rewidentem, zdolność jednostki do kontynuowania działalności. Kwestią do rozstrzygnięcia dla samego audytora jest sporządzanie sprawozdania z badania w kontekście zdarzeń po dacie bilansu.

Sytuację wewnętrzną przedsiębiorstwa warunkuje kondycja finansowa. W dniu 04.05.2020 r. Ministerstwo Finansów opublikowało informacje dotyczące realizacji

⁷ M. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2011, s. 70.

⁸ M. Romanowska, *op. cit.*

obowiązku sporządzenia rocznych sprawozdań finansowych w związku z aktualną sytuacją związaną z pandemią SARS-Cov-2. Ministerstwo przypomniało o wydłużeniu terminów na sporządzenie, zatwierdzenie oraz przekazanie sprawozdań do właściwego rejestru. Przekazano również informację dotyczącą wymogów związanych ze sporządzaniem sprawozdań finansowych, zarówno jednostkowych, jak i skonsolidowanych. Opracowanie to bierze pod uwagę aktualne przepisy ustawy o rachunkowości, jak również wytyczne z Krajowego Standardu Rachunkowości nr 7. Ministerstwo Finansów odróżniło dwie sytuacje dotyczące roku obrotowego przedsiębiorstwa. Pierwsza występuje, gdy dzień bilansowy przypadł w okresie przed ogłoszeniem stanu epidemii SARS-Cov-2. Najczęstszym dniem bilansowym będzie w tej sytuacji data 31.12.2019 r. Druga możliwość dotyczy dnia bilansowego występującego w okresie epidemii. Możliwym i najczęstszym terminem będzie data 31.03.2020 r.

W sytuacji, gdy dzień bilansowy przypada na dzień przed ogłoszeniem stanu epidemii, należy zwrócić uwagę na kwestię kontynuacji działalności przedsiębiorstwa. Uregulowane są one w ustawie o rachunkowości w art. 5 ust. 2 oraz 54 ust. 1, a w aktualnej sytuacji nabrały szczególnego znaczenia, biorąc pod uwagę przyjęcie przez jednostkę założenia kontynuacji działalności podczas sporządzania sprawozdania finansowego. Na podstawie aktualnej sytuacji aktualną sytuację gospodarki w kraju oraz na świecie fakt ustalenia zdolności do kontynuowania działalności przez kierownika jednostki jest niełatwy oraz obarczony istotnym ryzykiem przyjęcia błędnego założenia. Według zaleceń Ministerstwa Finansów kierownik jednostki powinien przeprowadzić analizę ryzyk i zagrożeń natury finansowej, operacyjnej, która niekorzystnie wpływa na zdolność jednostki do kontynuacji działalności. Kierownik jednostki powinien wziąć pod uwagę okoliczności towarzyszące stanowi epidemii. W tym przypadku jest to zakaz przemieszczania się i podróżowania, pomoc i wsparcie rządowe, potencjalne źródła finansowania zastępczego, sytuacja dostawców i odbiorców oraz jej wpływ na przewidywaną rentowność czy kontynuację dostaw i usług. Oprócz tego kierownik jednostki powinien rozważyć, czy zostanie zachowana właściwa płynność zapewniająca pokrycie zobowiązań w wyznaczonym terminie oraz czy istnieje potrzeba podjęcia działań restrukturyzacyjnych. Ważną kwestią jest również zwrócenie uwagi na rozwój sytuacji finansowej, majątkowej czy rentowności jednostki. Nie stanowi przeszkody do uznania, że działalność jednostki będzie kontynuowana w przypadku otwarcia postępowania restrukturyzacyjnego (art. 29 ust. 3 ustawy o rachunkowości). Po przeprowadzeniu analizy i niewprowadzeniu jednostki w stan likwidacji bądź upadłości, kierownik powinien przedstawić odpowiednie ujawnienia w sprawozdaniu finansowym. Ujawnienia te powinny być umieszczone w informacji dodatkowej sprawozdania. Jeżeli natomiast przyjęcie założenia o kontynuacji działalności nie jest prawidłowe, w takim wypadku zastosowanie ma art. 29 oraz art. 36

ust. 3 ustawy o rachunkowości. Niemożność kontynuacji działalności kierownik jednostki przedstawia także w sprawozdaniu finansowym w informacji dodatkowej. Ministerstwo Finansów zwraca uwagę na fakt, iż sam problem wystąpienia stanu epidemii nie jest automatyczną podstawą do zastosowania art. 29 ustawy o rachunkowości. W przypadku sporządzania sprawozdania finansowego z dniem bilansowym przypadającym na okres po ogłoszeniu pandemii SARS-Cov-2, Ministerstwo Finansów zaleca, aby kierownik rozpatrujący zasadność przyjęcia założenia kontynuacji jednostki postąpił w takiej samej procedurze podejmowania decyzji, jak w przypadku sporządzania sprawozdania na dzień sprzed stanu epidemii w Polsce.

Ustawa o rachunkowości (art. 54 ust. 1) mówi o tym, iż w sprawozdaniu finansowym należy uwzględnić zdarzenia po dniu bilansowym. Krajowy Standard Rachunkowości nr 7 mówi, iż są to wszystkie istotne zdarzenia dotyczące jednostki, które nastąpiły po dniu bilansowym do dnia zatwierdzenia sprawozdania finansowego. Z tytułu wpływu na sprawozdanie finansowe zdarzenia te dzieli się na:

- dostarczające dowodów co do istnienia określonego stanu na dzień bilansowy – zdarzenia korygujące,
- wskazujące na stan zaistniały po dniu bilansowym – zdarzenia niekorygujące.

Biorąc pod uwagę fakt, iż stan epidemii wprowadzono w Polsce w marcu 2020 r., skutki epidemii COVID-19, przy założeniu, że dniem bilansowym był dzień 31.12.2019 r., są przykładem zdarzeń niekorygujących. W przypadku, gdy ewentualne skutki epidemii mogą być istotne dla użytkowników rocznego sprawozdania finansowego, jednostka podaje lub aktualizuje już wykazane ujawnienia bądź dane w dodatkowych informacjach i objaśnieniach. W przypadku występowania dnia bilansowego przed ogłoszeniem stanu epidemii jednostka nie aktualizuje wartości szacunkowych w księgach rachunkowych roku obrotowego, za który sporządzane jest sprawozdanie finansowe. Możliwe zmiany wartości szacunkowych, wywołane skutkami pandemii koronawirusa, ujmowane są w księgach rachunkowych roku bieżącego. W przypadku, gdy jednostka sporządza sprawozdanie finansowe po dniu ogłoszenia stanu epidemii w kraju oraz stwierdza, iż dane zdarzenie jest zdarzeniem korygującym, w takim wypadku konieczna jest weryfikacja wartości (w tym szacunkowych) najpóźniej na dzień bilansowy oraz aktualizacja poszczególnych wartości w księgach rachunkowych. Zmian należy również dokonać w odpowiednich pozycjach aktywów oraz pasywów bilansu. Jeżeli jednostka uzna, że skutek epidemii ma charakter zdarzenia niekorygującego oraz że jest istotny dla użytkowników sprawozdania finansowego, wymaga to ujawnienia w dodatkowych informacjach i objaśnieniach⁹.

⁹ Sporządzanie sprawozdania finansowego w czasie COVID-19, https://www.gov.pl/web/finanse/sporzadzanie-sprawozdania-finansowego-w-czasie-covid-19?fbclid=IwAR1eRBZ7w9NaaM0wvCIT1TAQjEf8LPVJklmCe8a1t_yPUgD_E0t9dZilErk [dostęp: 07.05.2020].

Bibliografia

- Covey S.R., *Zasady skutecznego przywództwa*, tłum. K. Pawłowski, Rebis, Poznań 2004.
- Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne: planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2011.
- Majewska-Opiełka I., *Sukces firmy*, GWP, Gdańsk 2007.
- Pierścionek M., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2011.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2017.
- Samuelson W.F., Marks S.G., *Ekonomia menedżerska*, tłum. A. Czarny [et. al.], PWE, Warszawa 2009.
- Sporządzanie sprawozdania finansowego w czasie COVID-19*, https://www.gov.pl/web/finanse/sporzadzanie-sprawozdania-finansowego-w-czasie-covid-19?fbclid=IwAR1eRBZ7w9NaaM0wvCIT1TAQjEf8LPVJklmCe8a1t_yPUgD_E0t9dZilErk.

Manager's place in the company

Abstract

The top management, consisting of a small group of people, is responsible for the overall management of the organization. Managers have a large role in the system of organizational decision making. The leader must be the one who manages the events and makes decisions regarding the location of financial resources, the allocation of material resources and the distribution of human resources. It must also act as a link between the interior of the organization and the company management. The informational role is associated with the need to create and use mutual networks inside as well as outside the organization. The need for the company to take care of its competitive environment, the market and the appropriate position on it is declared by most managers.

Keywords

manager, strategic management, marketing tasks, financial statements, guidelines, managerial decisions, enterprise resources, COVID-19, pandemic, enterprise