

*dr inż. Waldemar Gajda*  
*Warszawska Szkoła Zarządzania*

## **METODA ROZWOJU I NARZĘDZIA KSZTAŁTOWANIA WSPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI**

**Streszczenie:** W niniejszym artykule podjęto próbę identyfikacji metod oraz narzędzi kształtowania współczesnych organizacji gospodarczych. Wskazano metodę rozwoju organizacji jako jeden z najskuteczniejszych sposobów kształtowania obecnych organizacji gospodarczych. Rozwój oprócz wpływu na kształtowanie wszystkich sfer funkcjonowania organizacji daje również możliwość skutecznego konkurowania i zajmowania nowych, lepszych pozycji rynkowych. Każda metoda kształtowania organizacji potrzebuje narzędzi realizacyjnych. Dla realizacji metody kształtowania współczesnej organizacji poprzez jej rozwój wskazano trzydzieści najważniejszych narzędzi ekonomiczno-finansowych i dwadzieścia narzędzi organizacyjnych w aspekcie egzo- i endogenicznym, decydujących o możliwościach kształtowania i rozwoju współczesnych organizacji gospodarczych. Dokonano również analizy związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy zidentyfikowanymi narzędziami, strategicznymi sferami a możliwościami kreatywnego rozwoju organizacji.

**Słowa kluczowe:** strategia, metody, narzędzia, narzędzia organizacyjne, ekonomiczno-finansowe

### **Wstęp**

Kształtowanie współczesnej organizacji gospodarczej stanowi z jednej strony złożony proces realizacji przyjętych koncepcji i planów strategicznych, z drugiej zaś jest sztuką wykorzystania funkcjonujących na rynku metod, narzędzi i pojawiających się szans oraz uniknięcia lub ograniczenia do minimum występujących zagrożeń. Tak rozumiane kształtowanie współczesnych podmiotów gospodarczych odnosi się zarówno do procesów wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

Celem zatem niniejszego artykułu jest identyfikacja skutecznej metody kształtowania współczesnych podmiotów gospodarczych oraz identyfikacja występujących na rynku narzędzi realizacyjnych dla wybranej metody.

Na podstawie przeprowadzonych analiz definicji pojęcia „metoda” oraz przeglądu literatury przedmiotu jako metodę spełniającą dwa podstawowe kryteria kształtowania współczesnej organizacji gospodarczej, czyli skuteczność i powtarzalność, wybrano metodę rozwoju organizacji. Rozwój już w samej swojej istocie jest jednym z najskuteczniejszych sposobów kształtowania współczesnych podmiotów gospodarczych. Poza tym jest on powtarzalny. Nigdy nie jest tak w rzeczywistości gospodarczej, żeby rozwój był elementem skończonym. Potwierdza to prawo entropii, zgodnie z którym wszystkie systemy wykazują naturalną skłonność ku upadkowi, z drugiej zaś strony każdy system zawsze stara się poprawić zajmowaną przez siebie pozycję względem innych. Poprawę pozycji rynkowej skutecznie można osiągnąć właśnie poprzez rozwój organizacji.

Biorąc pod uwagę, że każda metoda działania potrzebuje narzędzi realizacyjnych, w niniejszym artykule podjęto próbę ich identyfikacji. Dokonano jej na bazie strategicznych sfer funkcjonowania organizacji gospodarczej. Sfery strategiczne to elementy dynamicznej struktury, w których zachodzą procesy decydujące bezpośrednio lub pośrednio o realizowanych procesach rozwojowych oraz pozycji na konkurencyjnym rynku. Wyselekcjonowane narzędzia stanowią praktyczny system instrumentów kierowania wynikający z synergicznego połączenia narzędzi ekonomiczno-finansowych i organizacyjnych, gdyż to one stymulują i realizują cele taktyczne, operacyjne, a w konsekwencji strategiczne przyjętych

koncepcji bieżącego funkcjonowania i rozwoju współczesnych organizacji gospodarczych.

## 1. Metody kształtowania współczesnej organizacji

Pojęcie „metoda” wywodzi się z greckiego „meta hodos” i oznacza drogę do celu, posuwanie się, podążanie za kimś lub za czymś. Platon rozumiał metodę jako doktrynę, Arystoteles jako doktrynę badawczą, Kartezjusz natomiast utożsamiał metodę z potwierdzeniem prawideł arytmetyki<sup>1</sup>. Współcześnie T. Kotarbiński określił metodę jako systematyczne postępowanie, podkreślając, że „...jest to sposób wykonania czynu złożonego, polegający na określonym doborze i układzie jego działań składowych”<sup>2</sup>. Natomiast A.K. Koźmiński i A. Zawiślak definiują metodę jako „uświadomiony i uporządkowany sposób działania złożonego, powtarzalny z racji swojej skuteczności”<sup>3</sup>.

Biorąc właśnie pod uwagę powtarzalność i skuteczność jako cechy charakterystyczne definiujące „metodę” w działaniach ekonomicznych, w niniejszym artykule wskazano metodę „rozwoju organizacji” jako jeden z kluczowych sposobów kształtowania współczesnych organizacji gospodarczych w kierunku ich rozwoju. Rozwój oprócz wpływu na kształtowanie wszystkich sfer funkcjonowania organizacji daje również możliwość skutecznego konkurowania i zajmowania nowych, lepszych pozycji rynkowych i co najważniejsze – jest powtarzalny oraz skuteczny.

W proponowanej metodzie rozwoju organizacji należy wyróżnić dwa sprzężone ze sobą procesy. Pierwszy z nich ma charakter kreatywny i polega na wyborze odpowiedniej koncepcji rozwoju i założeń realizacyjnych. Drugi zaś sprowadza się do wytyczenia na podstawie diagnozy konkretnych celów i sformułowania realnych programów działania możliwych do osiągnięcia przez organizację gospodarczą. W pierwszym procesie powinno dominować myślenie lateralne, w drugim wystarcza tradycyjne myślenie liniowe. Lateralne myślenie związane jest z poszukiwaniem nowego spojrzenia na uwarunkowania kształtujące rynek i organizację gospodarczą, z próbą dostrzeżenia interakcji dotychczas niezauważanych oraz z przeformułowaniem tego, co inni postrzegają jako problem lub zagrożenie, w szansę i możliwość pomyślnego rozwiązania. Myślenie lateralne jest osnową nietypowego i kreatywnego podejścia do procesów rozwoju organizacji czy pojawiających się problemów, podczas gdy myślenie liniowe zalicza się do tradycyjnego podejścia badawczego, polegającego na dezagregacji problemu na elementy składowe i poszukiwania optymalizujących rozwiązań, w efekcie umożliwiających nie kreatywny rozwój, a jedynie poprawę aktualnej pozycji na rynku.

Wybrana metoda rozwoju organizacji i jej podstawowe założenia opierają się na<sup>4</sup>:

- celowości – jest ona podporządkowana głównemu celowi, jakim jest rozwój organizacji,
- skuteczności – przyjęcie metody rozwoju zapewnia osiągnięcie zamierzonego celu, czyli rozwój organizacji,
- niezawodności – z dużym prawdopodobieństwem realizacja metody rozwoju zapewnia osiągnięcie założonego celu,
- ekonomiczności – wykorzystanie zidentyfikowanych narzędzi ekonomiczno-

---

<sup>1</sup> J. Apanowicz, *Metodologia nauk*, TNOiK, Toruń 2003, s. 69.

<sup>2</sup> T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Warszawa 1973, s. 85-86.

<sup>3</sup> J. Penc, *Leksykon biznesu*, AW Placet, Warszawa 2007, s. 247.

<sup>4</sup> J. Apanowicz, *Metodologia...*, s. 71-72.

finansowych i organizacyjnych pozwala osiągnąć zamierzony rezultat rozwoju przy racjonalnych kosztach.

## 2. Narzędzia kształtujące rozwój współczesnej organizacji

Do identyfikacji narzędzi kształtujących rozwój współczesnych podmiotów gospodarczych wykorzystano strategiczne sfery działania wygenerowane na bazie analizy podstawowych funkcji, jakie realizowane są w typowej organizacji gospodarczej.

Dekompozycja całego zbioru operacji wykonywanych przez przedsiębiorstwo możliwa jest poprzez określenie łańcucha wartości. Narzędzie to, lansowane przez M.E. Portera, pozwala przedstawić w postaci sekwencyjnej wszystkie elementarne zbiory operacji (funkcji) zachodzących w przedsiębiorstwie (od koncepcji biznesu, poprzez zakupy, wytwarzanie dóbr, serwis, dystrybucję i sprzedaż, aż po osiągnięty zysk)<sup>1</sup>.

Funkcje wchodzące w skład łańcucha wartości wskutek wzajemnych interakcji i powiązań pozwalają określić strategiczne sfery funkcjonowania, czyli elementy dynamicznej struktury, w których zachodzą procesy decydujące bezpośrednio o rozwoju organizacji i jej pozycji na konkurencyjnym rynku. Zidentyfikowanymi sferami strategicznymi dla funkcjonujących w gospodarce podmiotów gospodarczych są: sfera finansów, sfera personelu, sfera marketingu, sfera wytwarzania dóbr oraz sfera zarządzania.

Wyselekcjonowanie strategicznych sfer pozwala wyeliminować możliwy efekt rozproszania działań na sfery istniejące w organizacji, ale mające marginalne znaczenie dla jej rozwoju i skupić się na identyfikacji najważniejszych narzędzi dla każdej decydującej o rozwoju i sukcesie sferze strategicznej.

Deskryptorami rozwoju organizacji gospodarczych zarówno w fazie tworzenia koncepcji rozwoju, jak i procesów jej realizacji są funkcjonujące na współczesnym konkurencyjnym rynku narzędzia ekonomiczne i organizacyjne.

Narzędzia ekonomiczne to narzędzia sfery finansów. Ze względu na zakres ich stosowania oraz specyfikę (bezpośrednim skutkiem ich działania jest realny ruch zasobów pieniężnych) zostały podzielone na egzogeniczne instrumenty ekonomiczno-finansowe oddziałujące na organizacje gospodarcze, a będące w dyspozycji państwa, oraz na instrumenty endogeniczne determinujące funkcjonowanie podmiotów gospodarczych, w głównej mierze będące w gestii zarządzających nimi.

Egzogeniczne narzędzia ekonomiczno-finansowe są jednoznacznie zaliczane do czynników ekonomicznego oddziaływania państwa na organizacje gospodarcze. Narzędzia typu bezpośrednich inwestycji z budżetu czy subwencji uważane są w warunkach gospodarki rynkowej za regulatory podaży. Bezpośrednim skutkiem ich oddziaływania jest zasilenie podmiotów gospodarczych w środki finansowe pochodzące z budżetu. Odmienny charakter posiadają narzędzia obciążające działalność organizacji gospodarczych, czyli instrumenty podatkowe, i to zarówno w formie stricte obciążeń podatkowych, takich jak: podatek VAT i akcyza, podatek dochodowy od osób prawnych, podatek od nieruchomości, podatek od środków transportowych, jak i quasi podatków typu: wpłaty z zysku, PFRON-u, składki na Fundusz Pracy, składki na ubezpieczenie społeczne pracowników oraz różnego rodzaju

---

<sup>1</sup> Por. M.E. Porter, *Competitive Advantage*, The Free Press New York, Collier Macmillan Publishers, London 1990.

opłaty.<sup>1</sup> Zidentyfikowane narzędzia egzogeniczne: cła, taryfy, kurs walutowy, stopa procentowa determinują popyt i podaż kształtują koniunkturę na rynku oraz umożliwiają racjonalną alokację czynników wytwórczych.

Endogeniczne narzędzia ekonomiczno-finansowe to typowe narzędzia gospodarki rynkowej, generowane w samej organizacji, bądź narzędzia, których wykorzystanie pozostaje w dyspozycji zarządzających takimi organizacjami. Podstawowym narzędziem endogenicznym jest cena wytwarzanego dobra. To właśnie ten czynnik pozwala na: wypracowanie zysku (podstawowego, syntetycznego miernika efektywności gospodarowania), konkrowanie w danym segmencie rynku, kreowanie strategii cenowych. Zidentyfikowanymi pochodnymi tego narzędzia są: alokacja zysku dająca zarządzającym możliwość dysponowania tą częścią zysku, która pozostaje w organizacji po odjęciu części przekazywanej obligatoryjnie państwu w formie podatków, opłat itp., oraz inwestycje i amortyzacja związane z tworzeniem nowych lub powiększeniem istniejących obiektów majątku trwałego. Do narzędzi endogenicznych zaliczono również rozpatrywane w szerokim ujęciu odniesienia finansowania działalności, czyli uzyskiwanie kapitału oraz dyspozycja kapitałem. To pożyczki długookresowe i kredyt dostawcy, kredyt odbiorcy, kredyt kontokorrentowy, kredyt pod zastaw ruchomości, kredyt wekslowy, uzyskiwanie kapitału w formie kredytowania poprzez akcje i obligacje związane z rynkiem kapitałowym oraz kapitał o podwyższonym ryzyku, czyli venture capital. Do narzędzi endogenicznych sfery finansów oprócz ww. zaliczono także leasing oraz factoring<sup>2</sup>.

Czynniki organizacyjne determinujące funkcjonowanie współczesnych organizacji gospodarczych należy uznać za grupę narzędzi kierowania mającą na celu kształtowanie form funkcjonowania. Bezpośrednim skutkiem ich oddziaływania są decyzje wyznaczające ramy działalności w zidentyfikowanych sferach strategicznych: personelu, marketingu, wytwarzania dóbr oraz zarządzaniu.

Dla identyfikacji narzędzi organizacyjnych przyjęto taki sam podział jak dla czynników ekonomiczno-finansowych, dzieląc je na egzogeniczne i endogeniczne. Przy tym retrospektywnym założeniu instrumenty egzogeniczne to grupa narzędzi pozaekonomicznych pozostających w gestii podmiotów kreujących politykę gospodarczą. Jako narzędzia nieparametryczne mogą posiadać formę prawną, administracyjną bądź informacyjną. Forma prawna dotyczy aktów normatywnych odnoszących się do struktury organizacyjnej, funkcjonalnej i własnościowej podmiotów. Forma administracyjna to zarządzenia i uchwały organów władzy o charakterze imperatywnym; koncesje, limity, licencje, zezwolenia; decyzje lokalizacyjne itd. Forma informacyjna związana jest z prognozami rozwoju kraju; informacjami o planowanych zmianach strukturalnych w gospodarce; informacjami o sytuacji popytowo-podażowej itp.

Zidentyfikowane endogeniczne narzędzia organizacyjne to czynniki zdeterminowane przez rynek, ale będące w dyspozycji zarządzających organizacjami gospodarczymi.

W sferze personelu priorytetowym zadaniem zidentyfikowanych narzędzi jest pozyskiwanie, rozmieszczanie, sprzyjanie rozwojowi i motywowanie pracowników do realizacji celów organizacji poprzez następujące narzędzia: dobór kadr, motywacja, ocena pracowni-

---

<sup>1</sup> Por. T. Beger, P. Liss, *Podatki dochodowe w działalności gospodarczej i podatki kosztowe*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2013.

<sup>2</sup> Por. H. Chynał, *Kredyty bankowe i inne formy finansowania. Poradnik dla małych i średnich firm*, Difin, Warszawa 2011.

ków, kształcenie i wynagrodzenie<sup>1</sup>.

W sferze marketingu zidentyfikowane narzędzia to: badanie rynku, badanie firmy, dystrybucja i promocja. Działania w tej sferze związane są z analizą bieżącej sytuacji, z badaniami rynku oraz badaniami firmy, z ulepszaniem istniejących i tworzeniem nowych kanałów dystrybucji dóbr oraz szeroko rozumianą promocją<sup>2</sup>.

Narzędzia w sferze wytwarzania dóbr, czyli organizacja produkcji, dywersyfikacja i jakość, bezpośrednio determinują stan suprastruktury i parku maszynowego, stopień ich wykorzystania, organizację procesu produkcji, działania dywersyfikacyjne oraz poprawę jakości oferowanych dóbr<sup>3</sup>.

Sfera zarządzania z jej głównym celem procesualnym, jakim jest generowanie decyzji w czterech najważniejszych funkcjach zarządzania to jest: planowaniu, organizowaniu, motywowaniu i kontroli, bezpośrednio determinuje funkcjonowanie pozostałych sfer strategicznych, a tym samym i całej organizacji gospodarczej. Zidentyfikowane narzędzia tej sfery to: system informacji, struktura organizacyjna, planowanie, kontrola oraz efektywność zarządzania<sup>4</sup>.

### **3. Związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy zidentyfikowanymi narzędziami, strategicznymi sferami a kreowaniem rozwoju organizacji**

Rozwój organizacji jest możliwy poprzez adekwatne ukształtowanie prorozwojowe najważniejszych (strategicznych) sfer działalności. W sferach strategicznych realizowane są założenia koncepcyjne przełożone na funkcjonalne programy działania w ramach przyjętej metody rozwoju organizacji. Realizacja tych działań opiera się na zidentyfikowanych w niniejszym artykule narzędziach ekonomiczno-finansowych i organizacyjnych. Wzajemne przenikanie się i oddziaływanie wykreowanej metody rozwoju najważniejszych obszarów działalności i elementów realizacyjnych implikuje między nimi zależności. Na tej podstawie można mówić o występujących związkach przyczynowo-skutkowych pomiędzy zidentyfikowanymi narzędziami, strategicznymi sferami a kreowaniem rozwoju organizacji poprzez przyjętą metodę rozwoju. Występujące zależności przyczynowo-skutkowe pomiędzy ww. czynnikami zmieniają się wraz z pojawiającymi się kolejnymi etapami realizacyjnymi rozwoju organizacji. Tak więc jedne czynniki będą pobudzały działania przyczynowe na etapie budowy koncepcji rozwoju organizacji, inne zaś będą w fazie jej realizacji. Analogiczna sytuacja dotyczy również zamierzonych skutków tych działań.

Związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy kreowaniem rozwoju organizacji poprzez wybraną metodę, sferą finansów i zidentyfikowanymi narzędziami tej sfery w pierwszym etapie realizacji programów rozwojowych kształtują się tak, że działania przyczynowe są wynikiem wygenerowanych koncepcji rozwojowych. To przyjęte założenia rozwojowe w postaci celów i działań realizacyjnych inicjują w sferze finansów konieczność wykorzysta-

---

<sup>1</sup> Por. K. Kubik, *Menedżer w procesie zarządzania zasobami ludzkim*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2012 oraz H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, PWN, Warszawa 2007.

<sup>2</sup> Por. P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.

<sup>3</sup> Por. A. Zelek, *Strategie biznesu. Od klasyki do postmodernizmu w zarządzaniu*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2008.

<sup>4</sup> Por. J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.

nia poszczególnych narzędzi ekonomiczno-finansowych. Skutkiem tych działań powinno być uzyskanie efektów finansowych, które w kolejnych etapach realizacji przyjętej metody rozwoju powinny być wykorzystywane do wsparcia finansowego wprowadzanych konkretnych rozwiązań rozwojowych. Z tego wynika, że narzędzia sfery finansów jednoznacznie pobudzane są działaniami przyczynowymi zawartymi w koncepcji rozwojowej przyjętej metody. W realizacji kolejnych etapów rozwoju występuje jednak efekt sprzężenia zwrotnego. To możliwości praktycznego wykorzystania narzędzi ekonomiczno-finansowych w fazie realizacji projektów rozwojowych wskażą i określą, jakie działania organizacja gospodarcza będzie mogła zrealizować w ramach kolejnych etapów rozwojowych. Tak więc w tym przypadku funkcja przyczynowa przejdzie z koncepcji rozwoju na narzędzia ekonomiczno-finansowe, a skutkiem tego będzie opracowanie kolejnych działań realizacyjnych w ramach przyjętej metody rozwoju.

Relacje przyczynowo-skutkowe pomiędzy analizowaną metodą rozwoju a sferą marketingu wraz z narzędziami ją kształtującymi, jak: badaniem rynku i firmy, dystrybucją oraz promocją kształtują się tak, że najpierw muszą zostać wykorzystane narzędzia tej sfery w celu pozyskania informacji o rynkach, na których funkcjonuje organizacja, oraz o posiadanych jej mocnych i słabych stronach (przed przystąpieniem do tworzenia koncepcji rozwojowej w ramach przyjętej metody). Skutkiem wykorzystania narzędzi badania rynku i firmy w etapie początkowym jest dostarczenie informacji pozwalających na wygenerowanie założeń koncepcji kształtujących filar działań rozwojowych. Wygenerowany program rozwoju ponownie przejmując rolę przyczynową w stosunku do pozostałych narzędzi sfery marketingu: promocji i dystrybucji. To powoduje, że funkcja skutkowa tych działań dotyczy wykorzystania wymienionych narzędzi do opracowania adekwatnej akcji promocyjnej, rozszerzenia kanałów dystrybucji itp. Działania te mają pozwolić na stworzenie możliwości realizacyjnych kolejnych etapów przyjętej metody rozwoju organizacji.

W związkach przyczynowo-skutkowych pomiędzy kreowaniem rozwoju organizacji a sferą wytwarzania dóbr działania przyczynowe leżą po stronie przyjętych koncepcji metody rozwojowej. To wygenerowana koncepcja rozwoju jest inicjatorem zmiany organizacji produkcji, dywersyfikacji działalności oraz poprawy jakości oferowanych dóbr. Tak więc wykorzystywane w tej sferze narzędzia organizacyjne do przeprowadzenia wszelkiego rodzaju zmian są skutkiem wypracowanej koncepcji tych zmian. Efektem adekwatnego wykorzystania narzędzi sfery wytwarzania dóbr powinno być takie wzmocnienie organizacji, by mogła ona zrealizować przyjęty program rozwoju.

Występujące związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy koncepcją i realizacją metody rozwoju organizacji a sferą zarządzania i narzędziami ją kreującymi kształtują się tak, że działania przyczynowe inicjowane są poprzez narzędzia tej sfery a wygenerowana koncepcja rozwoju jest tylko ich skutkiem. W pierwszym etapie kreowania koncepcji rozwoju najważniejsze miejsce zajmuje efektywność zarządzania. To od tego narzędzia zależy, czy zostanie wygenerowana dobra koncepcja rozwoju. W kolejnych etapach realizacyjnych również pozostałe narzędzia tej sfery, czyli: system informacji, planowanie i kontrola wykazują cechy działań przyczynowych dla sprawnego wprowadzania przyjętych rozwiązań rozwojowych. Tak więc zidentyfikowane w sferze zarządzania narzędzia organizacyjne przyjmują rolę przyczynową w stosunku do działań rozwojowych. Funkcja skutkowa tych działań odzwierciedlona jest w stworzonych koncepcjach rozwoju jako etapie początkowym, ale również w późniejszych etapach realizacyjnych występuje efekt skutku działań przyczynowych narzędzi sfery zarządzania.

Sfera personelu w związkach przyczynowo-skutkowych z przyjętą metodą rozwoju organizacji została podzielona na narzędzia, które implikują rolę przyczynową oraz narzędzia, które przejmować będą funkcję skutkową. Funkcję przyczynową w fazie tworzenia koncepcji rozwoju przejmują narzędzia doboru kadr i motywacji. To właściwe kadry i ich motywacja dają możliwość stworzenia skutecznego programu rozwojowego organizacji gospodarczej. Natomiast w fazie zaawansowania programów rozwojowych to one są inicjatorem dopasowania do realizowanych programów pozostałych instrumentów tej sfery, czyli kształcenia personelu, jego oceny i wynagrodzenia.

Z rozważań tych wynika, że związki przyczynowe w tworzeniu koncepcji rozwoju należą do doboru kadr i motywacji. Funkcją skutkową ich wykorzystania podobnie jak przy zarządzaniu są wygenerowane programy działania. Programy te w etapach realizacyjnych przyjmują działania przyczynowe dla pozostałych narzędzi sfery personelu, których wykorzystanie będzie skutkiem tych działań.

### **Podsumowanie**

Aktualna literatura przedmiotu nie wskazuje bezpośrednio narzędzi realizacyjnych wykorzystywanych w praktyce w ramach rozwiązań systemowych. Dlatego też w niniejszym artykule podjęto próbę identyfikacji metod i narzędzi determinujących kształtowanie współczesnych organizacji gospodarczych z punktu widzenia oddziaływania tych narzędzi na organizację oraz możliwości praktycznego ich wykorzystania.

Przedstawiona metoda oraz narzędzia ekonomiczno-finansowe i organizacyjne nie są gotowym rozwiązaniem dla rozwoju organizacji. Mogą one nim być, gdy zostaną połączone we wzajemny system sprzężony z doświadczeniem i lateralnym myśleniem kierownictwa organizacji.

Aby proces kształtowania organizacji poprzez jej rozwój był trwały i skuteczny, musi być obecny w każdym świadomym działaniu organizacji. Powinien on być bezwzględnie wdrażany i realizowany przez wszystkich uczestników organizacji – począwszy od właścicieli, poprzez kadrę zarządzającą, po szeregowych pracowników.

Organizacje gospodarcze, które zdają sobie sprawę z mnogości posiadanych narzędzi w swojej dyspozycji i znają reguły nimi rządzące oraz będą umiały efektywnie je wykorzystać w praktyce stosownie do potrzeb i aktualnej sytuacji, mogą pewnie realizować przyjęte cele rozwojowe i z optymizmem kształtować przyszłościowy swój rozwój.

### **Bibliografia**

1. Apanowicz J., *Metodologia nauk*, TNOiK, Toruń 2003.
2. Beger T., Liss P., *Podatki dochodowe w działalności gospodarczej i podatki kosztowe*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2013.
3. Chynał H., *Kredyty bankowe i inne formy finansowania. Poradnik dla małych i średnich firm*, Difin, Warszawa 2011.
4. Falencikowski T., Dworak J., *Strategiczne uwarunkowania działania współczesnych przedsiębiorstw*, Prace naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Warszawa 2011.
5. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Warszawa 1973.
6. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
7. Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, PWN, Warszawa 2007.

8. Kubik K., *Menedżer w procesie zarządzania zasobami ludzkim*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2012.
9. Łobejko S., Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w praktyce polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
10. Penc J., *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
11. Porter M.E, *Competitive Advantage*, The Free Press New York, Collier Macmillan Publishers, London 1990.
12. Stoner J.A.F., Wankel Ch.: *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
13. Zelek A., *Strategie biznesu. Od klasyki do postmodernizmu w zarządzaniu*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2008.

## **TITLE OF THE ARTICLE: DEVELOPMENT METHOD AND TOOLS OF SHAPING MODERN ORGANISATION**

**Summary:** This article contains an attempt to identify the methods and tools creating modern economic organizations. The method of organization's development was indicated as a one of the most effective ways of creating current economic organizations. Not only the development influences building all the spheres of working organization, but also gives an opportunity to more effective competition and more effective new, better market position taking. Every method of forming the economic organization requires some tools for implementation. Thirty the most important economic and financial tools and twenty organizational tools in the exogenic and endogenic aspect, determining the possibilities of creation and growth of modern economic entities, were chosen for a realization of the method mentioned in the article, of creating the current organization via development. This article also includes the analysis of causal associations between tools, functional spheres and opportunities for creative organization development.

**Key words:** strategy, methods, tools, organisational tools, economic and financial.

*Nota o Autorze: Dr Waldemar GAJDA – doktor nauk ekonomicznych – Adiunkt w Warszawskiej Szkole Zarządzania - Szkole Wyższej*

*Information about the author: Waldemar GAJDA – doctor of economics – Associate professor in the Warsaw School of Management – Higher School.*

**Contact:**

*Dr Waldemar Gajda  
Warszawska Szkoła Zarządzania - Szkoła Wyższa  
01-204 Warszawa, ul. Siedmiogrodzka 3 A  
e-mail: waldgaj@vp.pl*