Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
nr 26/2011

Grzegorz Wudarzewski, Włodzimierz Wudarzewski

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Jakościowe uwarunkowania kształtowania efektywności ekonomicznej organizacji na wybranych przykładach

Streszczenie. Celem artykułu jest omówienie wpływu uwarunkowań jakościowych na efektywność ekonomiczną organizacji. Przykłady zaczerpnięto z doświadczeń praktycznych i dotyczą one: metodyki analizy SWOT i TOWS, pojęć i kategorii związanych z celami, metodyki analizowania celów oraz opisu stanowiska organizacyjnego. W opracowaniu uzasadniono wpływ wybranych aspektów jakościowych na efektywność zarządzania, a także różne niedostatki odnoszące się do wybranych przykładów. Wskazano także propozycje niektórych rozwiązań oparte na własnych doświadczeniach.

Słowa kluczowe: efektywność, efektywność ekonomiczna, uwarunkowania efektywności, aspekty jakościowe efektywności, cele, zadania, analiza SWOT, analiza TOWS, analiza celów, rangowanie celów, opis stanowiska organizacyjnego

Wstęp

Analiza historyczna kształtowania się dyscyplin traktujących o organizacji i zarządzaniu wyraźnie wskazuje, że od samego początku dociekania naukowe były ukierunkowane na problematykę efektywności. Potwierdzają to zainteresowania i dorobek wielu klasyków zarządzania, takich jak np. Frederick Taylor, Henry Gannt, Henry Ford, Frank i Lilian Gilbreth czy Karol Adamiecki[1].

[1] Zob. Z. Martyniak, *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1989 oraz J. Kurnal, *Twórcy naukowych podstaw organizacji*, PWE, Warszawa 1972.

Zainteresowania analizą wydajności w firmach były reakcją na oczekiwania praktyki, w której szybko postępowała koncentracja i centralizacja kapitału, skala produkcji, a także mechanizacja prac. Intuicja, zdrowy rozsądek i doświadczenie ustępowały miejsca naukowej systematyzacji i analizie czynników, pomiarom oraz poszukiwaniu rozwiązań wzorcowych. Jednocześnie od samego początku wymiernym aspektom efektywnościowym zarządzania towarzyszyły dociekania jakościowe. Nasz rodak Karol Adamiecki proponował harmonogramy optymalizujące procesy produkcyjne, ale jednocześnie dostrzegał i wyjaśniał znaczenie tzw. prawa harmonii duchowej. Do uwarunkowań jakościowych funkcjonowania organizacji nawiązywali tacy wybitni klasycy organizacji, jak Henri Fayol czy Henry Le Chatelier. Późniejsze nurty i szkoły naukowe zarządzania potwierdzają współzależność problematyki twardej (wymiernej, bezpośrednio związanej z efektywnością) oraz miękkiej (trudno wymiernej, pośrednio związanej z efektywnością). Charakterystyczną cechą rozwoju dyscyplin traktujących o organizacji i zarządzaniu jest dostrzeganie tej współzależności w dociekaniach badawczych oraz w praktyce[2].

Celem opracowania jest przybliżenie i analiza wybranych przykładów w obszarze jakościowych uwarunkowań efektywności ekonomicznej organizacji. Przykłady mają charakter zróżnicowany i są zaczerpnięte z doświadczeń praktycznych autorów.

1. Wieloznaczność i uwarunkowania efektywności ekonomicznej firmy

Właściwe rozważania warto poprzedzić pewnymi ogólnymi uwagami odnoszącymi się do efektywności ekonomicznej firmy. Po pierwsze, jest to kategoria aksjologiczna o charakterze wymiernym. Po drugie, ma ona charakter wielowymiarowy, tzn. może przybierać różne formy (względna, bezwzględna) oraz może być wyrażona w różnych jednostkach obliczeniowych, takich jak: pieniądz, czas, jednostki naturalne (waga, ilość, metry itp.) czy skale punktowe. Po trzecie, można z nią kojarzyć różne kryteria oceny – nawet w odniesieniu do tej samej organizacji. Oznacza to, że rzadko efektywność organizacji mierzy się za pomocą jednego kryterium. Zwykle ocena efektywności organizacji ma charakter wielopunktowy. Po czwarte, efektywność ekonomiczną można rozpatrywać w różnych przedziałach oceny. Można ją odnosić do całości organizacji bądź jej części (jednostki wewnętrzne, ośrodki odpowiedzialności). W trzecim i czwar-

[2] Ibidem; dodatkowo zob. A. Wajda, *Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami*, Wyd. Difin, Warszawa 2003, s. 11-31.

tym przypadku pojawia się więc przy pełnej ocenie efektywności ekonomicznej konieczność korzystania z ocen wielokryterialnych. Po piąte, kryteria wymierne odzwierciedlające efektywność mogą być względem siebie sprzeczne, co może komplikować trafność pomiaru końcowego. Po szóste, zarówno w odniesieniu do kryteriów cząstkowych, jak i do kryteriów syntetycznych oceny efektywności identyfikacja czynników oddziaływających na ich kształtowanie najczęściej jest wielokierunkowa, niepełna i trudna do pomiaru ze względu na występowanie uwarunkowań jakościowych o różnym charakterze. Po siódme, dobór i rangi kryteriów oceny efektywności ekonomicznej są zmienne w czasie i wymagają aktualizacji[3].

Wszystkie wskazane czynniki komplikują trafność i obiektywność oceny efektywności firmy; szczególne trudności pojawiają się pod tym względem przy ocenie całościowej organizacji. W analizie przyczynowo-skutkowej efektywności ekonomicznej dodatkowym elementem utrudniającym ocenę jest występowanie uwarunkowań jakościowych o różnym charakterze. Skutkować to może trudnościami w identyfikacji przyczyn sukcesu bądź porażki firmy. Ma to swoje przełożenie na tak ważne obszary zarządzania firmą, jak budowa systemu celów, planowanie, orientacja na wyniki, delegowanie kompetencji i egzekwowanie odpowiedzialności czy motywowanie i kontrolowanie.

Uwarunkowania jakościowe efektywności ekonomicznej korespondują z najważniejszymi funkcjami, jakie mają do spełniania dyscypliny naukowe traktujące o organizacji i zarządzaniu, do których zaliczamy[4]:

1. **Funkcję „opisową"** – wypracowanie oraz uporządkowanie systemu kategorii umożliwiających charakterystykę procesów związanych z organizowaniem i zarządzaniem. Dorobek w tym zakresie jest znaczny, ale niejednolity. Każda organizacja buduje i stosuje w tym zakresie swój system pojęć.

2. **Funkcję „analityczną"** – wyjaśnianie związków przyczynowo-skutkowych występujących w procesach organizowania i zarządzania, pozwalających lepiej zrozumieć te procesy w instytucjach, co pomaga w analizie organizacyjnej stanu aktualnego i w prognozowaniu pożądanych zmian.

3. **Funkcję „aksjologiczną"** – wypracowywanie, wyjaśnianie i systematyzację kryteriów oceny sprawności działań – od postaci prakseologicznych (najogólniejszych) po kryteria bardziej szczegółowe, aż do konkretnych wskaźników czy mierników oceny. Dorobek zarządzania w systematyzacji możliwych kryteriów oceny jest bardzo duży, natomiast w praktyce problemy sprawia często dobór kryteriów pasujących do konkretnej sytuacji oraz powiązanie kryteriów

[3] Por. wyjaśnienie efektywności ekonomicznej w: J. Penc, *Leksykon biznesu*, AW Placet, Warszawa 1997, s 99-100.

[4] Autorzy postrzegają funkcje nauki o organizacji i zarządzaniu szerzej niż M. Przybyła – por. *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, red. M. Przybyła, AE Wrocław, Wrocław 2003, s. 25.

cząstkowych z kryteriami całościowymi. Trudności sprawiają także sposób i zakres uwzględnienia uwarunkowań jakościowych w analizie efektywności.

4. **Funkcję „normatywną”** – wypracowywanie i porządkowanie zaleceń, wytycznych, dyrektyw, wskazówek i zasad służących usprawnianiu działań w instytucjach.

5. **Funkcję „metodyczną”** – wypracowanie metod i technik usprawniających organizację i zarządzanie poprzez identyfikowanie, analizowanie, doskonalenie, a także projektowanie i wdrażanie nowych rozwiązań. W odróżnieniu od ogólnego charakteru dyrektyw sprawnościowych składających się na funkcję normatywną, metody i techniki PZ są bardziej zoperacjonalizowane, a więc bardziej konkretne. Warto tutaj wymienić takie koncepcje metodyczne, jak np.: *benchmarking*, *controlling*, zarządzanie przez cele, zarządzanie przez wyjątki, zarządzanie przez delegowanie uprawnień, diagnostyczne projektowanie struktur organizacyjnych itp., czy bardziej szczegółowe techniki organizatorskie, takie jak np.: tablice kompetencyjne, socjometria, techniki rangowania, techniki heurystyczne, techniki dezagregowania i porządkowania zadań, technika ABC i inne.

Warto wyraźnie podkreślić kluczowe znaczenie funkcji aksjologicznej w obrębie dyscyplin naukowych traktujących o organizacji i zarządzaniu. Orientacja na sprawność oraz efektywność były głównymi źródłami narodzin tych dyscyplin oraz stanowią zasadniczy układ odniesienia dla pozostałych wymienionych funkcji organizacji i zarządzania. Oznacza to, że funkcja aksjologiczna kanalizuje dorobek naukowy pozostałych funkcji, ale jednocześnie ukierunkowuje dociekania naukowe z nimi związane. Niedostatki rozstrzygnięć naukowych oraz błędy praktyczne kojarzone z funkcją opisową, analityczną, normatywną i metodyczną przekładają się pośrednio na komplikacje i utrudnienia w ocenie efektywności ekonomicznej organizacji. Praktyczne przykłady wybrane przez autorów i będące przedmiotem niniejszego opracowania nawiązują do wątków zawartych w tej części.

2. Analiza SWOT/TOWS a efektywność ekonomiczna

Analiza SWOT jest znanym i powszechnie stosowanym w praktyce podejściem, kojarzonym najczęściej z diagnozowaniem strategicznym. Jej nazwa jest akronimem angielskich słów **S**trengths (silne strony), **W**eaknesses (słabości), **O**pportunities (okazje, szanse), **T**hreats (zagrożenia). Dwa pierwsze składniki analizy dotyczą uwarunkowań wewnętrznych, a dwa pozostałe dotyczą uwarunkowań zewnętrznych funkcjonowania firmy. Zaleca się, by analizę SWOT prowadzić w sposób grupowy, wykorzystując pracowników i kierowników o wysokich

kwalifikacjach, zróżnicowanym statusie formalnym i profilu zawodowym, o różnej lokalizacji organizacyjnej, w różnym wieku itp. Ważnym warunkiem powodzenia analizy SWOT jest udział pracowników dostrzegających problemy firmy i cieszących się dużym autorytetem rzeczywistym. W sesji SWOT powinno się także wykorzystać wszelkie dostępne informacje dotyczące funkcjonowania firmy (rozpoznanie konkurencji, rozpoznanie kontrahentów, sytuacja gospodarcza – krajowa i zagraniczna, sytuacja społeczno-polityczna, zestawienia statystyczne, tendencje gospodarcze, sytuacja regionalna itp.). W kontekście zarządzania strategicznego, stosując analizę SWOT diagnozuje się długofalowe uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne organizacji. Produktem końcowym takiego postępowania jest zestawienie czynników wewnętrznych i zewnętrznych firmy w 4 grupach odpowiadających literom nazwy SWOT. W ten sposób powstaje wstępna baza heurystyczna ułatwiająca wybór pożądanego typu strategii, a następnie generowanie celów na poziomie strategicznym i taktycznym[5].

W praktyce aplikacja analizy SWOT postrzegana jest dużo szerzej, a nie tylko w kontekście budowy strategii. Analizę SWOT można więc z powodzeniem prowadzić w odniesieniu do wyodrębnionych części organizacji (jednostki organizacyjne bądź obszary zadaniowe), wyodrębnionych zasobów (np. SWOT zasobów ludzkich), inicjowanych przedsięwzięć, modelowania celów w węższych przedziałach czasowych, wdrażanych koncepcji bądź metod zarządzania, zmian organizacyjnych itd. We wszystkich tych przypadkach wnioski wynikające z analizy SWOT ukierunkowują procesy decyzyjne związane z ustalaniem celów i w ten sposób pośrednio warunkują efektywność ekonomiczną firmy. Forsowanie typu strategii niedopasowanego do sytuacji, a więc złe dobranie i sformułowanie celów bądź zadań organizacji, implikuje niewłaściwy dobór kryteriów, wskaźników czy mierników, a to z kolei skutkuje zwykle obniżeniem efektywności.

W tym świetle dużego znaczenia nabiera poprawność stosowania analizy SWOT. Z obserwacji i doświadczeń autorów wynika, że nierzadko analizy SWOT mają w praktyce dosyć płytki charakter (niewielka liczba egzemplifikowanych czynników). Często również wnioski wynikające ze stosowania analizy SWOT są bardzo powierzchowne, a nawet fałszywe. Częściowo może to wynikać z niekompetencji pracowników stosujących tę metodę, a po części z pewnych niedostatków metodycznych. W konsekwencji może to deformować budowę systemu celów firmy i odbijać się negatywnie na efektywności.

Współpracując z firmami, autorzy od dłuższego czasu pogłębiają analizę SWOT o kwestie związane z jednej strony z rangowaniem czynników, a z drugiej – dotyczące stopnia sterowalności tych ostatnich[6]. Do rangowania czynników

[5] Por. G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 189-198.

[6] W kwestii rangowania czynników por. K. Krukowski, *Strategia rozwoju organizacji*, OWSIiZ, Olsztyn 2006.

można wykorzystać dostępne techniki (np. technika 0-10) bądź bardziej uproszczone sposoby (np. rozdział 100 możliwych punktów rangowych na poszczególne czynniki w obrębie każdego z 4 obszarów analizy SWOT). Ocenę stopnia sterowalności najczęściej szacuje się w pewnym przedziale punktowym (można np. rozważyć przedział 1-5). Postuluje się w tym zakresie grupowy sposób analizy i ustaleń. Strukturę typowego arkusza analitycznego bazującego na proponowanych rozwiązaniach zawiera tabela 1.

Tabela 1. Struktura arkusza analitycznego SWOT z uwzględnieniem rang i stopnia sterowalności

Obszar SWOT: np. Silne strony firmy				
Nr	Czynniki	Ranga (rozdział 100 pkt)	Stopień sterowalności (1-5 pkt)	Wskaźnik znaczenia czynnika (ranga × stopień sterowalności)
1 2 3 4 5				
		Razem: 100 pkt	Średni wskaźnik sterowalności	Wskaźnik % znaczenia czynników

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań praktycznych.

Proponowane rozwiązanie zostało pozytywnie zweryfikowane w wielu firmach. Grupowe szacowanie rang i stopnia sterowalności istotnie uzupełnia informacje o zidentyfikowanych czynnikach i wzbogaca wnioskowanie. Niekiedy zmianie ulega hierarchia znaczenia czynników.

Analiza SWOT może być dodatkowo pogłębiona tzw. analizą TOWS, która polega na identyfikacji zależności występujących między czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi firmy. Wymuszone porównanie czynników przebiega zwykle w kombinacji następujących układów czynników wewnętrznych i zewnętrznych:

– silne strony – szanse,
– silne strony – zagrożenia,
– słabe strony – szanse,
– słabe strony – zagrożenia.

Na specjalnie skonstruowanych arkuszach identyfikuje się wzajemne powiązania między wyodrębnionymi czynnikami badanych grup. Porównania mają charakter dwójkowy (porównuje się 2 elementy na zasadzie krzyżowania się wierszy i kolumn), a identyfikację powiązania zapisuje się w odpowiednich polach arkusza, najczęściej z wykorzystaniem alternatywy binarnej: „0” (nie ma

powiązania między czynnikami) i „1" (występuje powiązanie)[7]. Analiza TOWS jest ciekawym uzupełnieniem analizy SWOT, ale w praktyce jest stosowana raczej rzadko ze względu na dużą czasochłonność, nadmierne komplikacje i niewielką wartość merytoryczną wniosków.

Autorzy nie do końca podzielają taką krytyczną ocenę tej metody. Owszem, analiza TOWS jest czasochłonna, ale tylko wtedy, gdy zidentyfikowanych czynników jest zbyt dużo, a badanie zależności między nimi prowadzone jest w sposób całościowy. W takich przypadkach można jednak prowadzić badania w sposób selektywny, koncentrując się na najważniejszych czynnikach wewnętrznych i zewnętrznych. Takie selektywne stosowanie analizy TOWS zostało pozytywnie zweryfikowane przez autorów w wielu firmach. Poprawność stosowania metod SWOT i TOWS warunkuje pośrednio efektywność ekonomiczną organizacji, przede wszystkim w kontekście generowanych celów i zadań.

3. Kategorie opisowe związane z systemem celów firmy a efektywność ekonomiczna

Wyjaśnianie, systematyzowanie i ujednolicanie kategorii opisowych organizacji i zarządzania bez wątpienia ma wpływ na sprawność firm i pośrednio warunkuje efektywność ekonomiczną. Bez jednolitego rozumienia takich kategorii, jak cele, zadania, funkcje, procesy, role organizacyjne, struktura organizacyjna – jej składniki i typy, kompetencje funkcjonalne, rodzaje specjalizacji, centralizacja i decentralizacja decyzji itd., trudno byłoby prowadzić efektywne dyskusje oraz podejmować trafne decyzje. Oczywiście, że cały czas jesteśmy na dorobku w zakresie względnie pełnej jednolitości kategorii opisowych zarządzania. Ze względu na pewną różnorodność stanowisk i wykładni w omawianej kwestii każda firma stara się wypracować własny sposób interpretowania wykorzystywanych kategorii opisowych. Niekiedy taka interpretacja narzucana jest przez wdrażane przez firmę systemy zarządzania jakością bądź inne wdrażane koncepcje zarządzania (np. zarządzanie przez cele, zarządzanie przez wyniki, zrównoważona karta wyników czy zarządzanie procesowe). Innym razem wymusza to współpraca z firmami konsultingowymi. Część firm traktuje jednolitość rozumienia podstawowych kategorii jako ważny wymiar kultury organizacyjnej, formalizując te kategorie w różnych dokumentach organizacyjnych i procedurach. Autorzy zetknęli się w trakcie badań z dużą firmą zatrudniającą ponad 2 tys. pracowników, w której każdy wyodrębniony pion organizacyjny posiadał

[7] Por. *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, red. R. Krupski, AE Wrocław, Wrocław 2003, s. 159-164.

swoją własną wykładnię w zakresie stosowanych kategorii opisowych. Analiza oraz projektowanie systemu podziału kompetencji dla całej firmy było w takich warunkach bardzo utrudnione i wymagało na początku ujednolicenia podstawowych pojęć.

W kontekście efektywności ekonomicznej kluczowe znaczenie mają kategorie związane z celami i zadaniami firmy. Niezależnie od tego, czy budujemy i analizujemy całościowy system celów strategicznych, taktycznych i operacyjnych, czy interesuje nas system celów wybranej jednostki bądź wybranego obszaru zadaniowego – wszystkie podstawowe kategorie opisowe w tym zakresie powinny być interpretowane jednolicie. Niektóre firmy decydują się na opracowanie i wdrożenie specjalnych instrukcji z tym związanych, a więc nadają temu moc regulacyjną. Poniżej zaprezentowano przykładowy fragment takiej instrukcji dla jednej z firm:

Instrukcja budowy strategii i systemu celów Spółki X sp. z o.o.

1. Cel instrukcji: Celem instrukcji jest ujednolicenie nazewnictwa kategorii stosowanych przy wypracowywaniu strategii i celów Spółki, a także ujednolicenie metodyki budowania celów.

2. Przedmiot instrukcji: Przedmiot instrukcji obejmuje interpretację kategorii stosowanych w procesie wypracowywania strategii oraz w budowie systemu celów, przybliżenie zasad poprawności formułowania celów, opis wykorzystywanych metod i technik, a także opis zalecanej metodyki całościowego postępowania w budowie systemu celów.

3. Zakres stosowania instrukcji: Metacele (misja, wizja), cele strategiczne, cele taktyczne, cele operacyjne, system celów.

4. Regulacja kompetencji: Zarząd Spółki określa role konkretnych podmiotów (kompetencji) związane zarówno z wypracowywaniem i aktualizacją strategii, jak też z budową i aktualizacją systemu celów Spółki. Zarząd określa również podział kompetencji związanych z realizacją celów i zadań (inicjowanie, decydowanie, opiniowanie, koordynowanie, wykonanie podstawowe, wykonanie pomocnicze, informowanie, konsultowanie, proponowanie itp.).

5. Wykaz dokumentów związanych z systemem celów: „Instrukcja budowy systemu celów", „Strategia Spółki" (zawierająca analizę SWOT, zestawienie i zrangowanie celów strategicznych, analizę współzależności celów strategicznych, zestawienie i zrangowanie celów operacyjnych, ogólny harmonogram realizacji celów i ogólny podział kompetencji, analizę spójności celów strategicznych i celów taktycznych, a także analizę spójności celów), „System zadań na dany rok" (wraz ze szczegółowymi harmonogramami i regulacją kompetencji oraz budżetami planowanymi na realizację zadań).

6. Kategorie związane z systemem celów:

6.1. Misja – najwyższy poziom celów Spółki, wyjaśniający sens jej istnienia (rację bytu) teraz i w przyszłości oraz wskazujący elementy odróżniające ją od innych firm. Misja pełni funkcję inspirującą, integrującą, ukierunkowującą, identyfikującą, uwiarygadniającą i stabilizującą.

6.2. Wizja – przyszłościowy obraz Spółki oraz jej miejsca i roli w otaczającym świecie postrzegany przez pryzmat wybranych (najważniejszych) elementów oraz w kontekście wypracowanej misji Spółki. Wizja jest rezultatem wszystkich analiz i celów związanych z wypracowaniem strategicznych kierunków funkcjonowania Spółki.

6.3. Cele – określają przewidywane i pożądane kierunki funkcjonowania Spółki jako całości bądź poszczególnych jej części (obszarów funkcjonalnych, komórek organizacyjnych i pracowników). Cele obejmują zarówno określenie przedmiotu działalności, jak też przewidywanych i pożądanych kryteriów oceny. Cele mogą odnosić się do różnych przedziałów czasowych (cele strategiczne, cele operacyjne, przedsięwzięcia, zadania)

6.4. Cele przedmiotowe – przewidywane i pożądane kierunki funkcjonowania Spółki eksponujące przedmiot działalności i charakteryzujące się pewną rytmicznością występowania (powtarzalnością, ciągłością). Cel przedmiotowy odpowiada na pytanie „co się robi?" („co się powinno robić"), a nie „jak się powinno robić". W odniesieniu do całej firmy cele przedmiotowe składają się na przedmiot jej działalności. Specyficznymi celami przedmiotowymi są również przewidywane projekty wdrożeniowe.

6.5. Cele efektywnościowe (kryteria oceny) – przewidywane i pożądane kryteria oceny realizacji celów przedmiotowych. W formułowaniu kryteriów oceny eksponuje się wyrazy o charakterze „wartościującym" (zapewnienie, zmniejszenie, zwiększenie, doskonalenie, minimalizowanie itp.), a pomija przedmiotową stronę działań. Kryteria oceny mogą mieć charakter zarówno wymierny, jak też niewymierny. Kryteria oceny odzwierciedlają wymagania i oczekiwania wobec Spółki i jej komórek organizacyjnych w zakresie realizacji celów przedmiotowych. Kryteria oceny pozwalają lepiej zrozumieć pożądaną sprawność i efektywność prowadzonych działań i na tej podstawie lepiej egzekwować odpowiedzialność za realizację celów przedmiotowych.

6.6. Cele strategiczne – długookresowe cele przedmiotowe (projekty wdrożeniowe) oraz cele efektywnościowe Spółki korespondujące z misją i wizją firmy oraz stanowiące układ odniesienia dla formułowania celów taktyczno-operacyjnych.

6.7. Cele taktyczne – średniookresowe cele przedmiotowe (projekty wdrożeniowe) oraz cele efektywnościowe Spółki korespondujące z celami strategicznymi i stanowiące układ odniesienia dla formułowania zadań.

6.8. Cele operacyjne (zadania) – cele krótkookresowe stanowiące najniższy poziom konkretyzacji systemu celów Spółki.

6.9. System celów Spółki – porządkowane cele strategiczne oraz taktyczno-operacyjne, a także odpowiadające im przedsięwzięcia Spółki. Pełny system celów Spółki obejmuje zarówno cele całościowe firmy, jak również cele odnoszące się do wybranych obszarów funkcjonalnych. Przy wypracowywaniu strategii Spółki funkcjonują współzależne określenia – strategia całościowa Spółki i strategie funkcjonalne Spółki. Strategie funkcjonalne nie muszą obejmować wszystkich obszarów działalności, mogą się odnosić do wybranych, najważniejszych systemów funkcjonalnych.

7. Zalecenia poprawnego formułowania celów: .....

8. Metody i techniki stosowane w budowie strategii i systemu celów:

8.1. Analiza SWOT: .....

8.2. Analiza TOWS: .....

8.3. Rangowanie celów i zadań: .....

8.4. Analiza spójności zadań cząstkowych względem celów końcowych: .....

8.5. Analiza współzależności celów końcowych: .....

8.6. Analiza stopnia wymierności celów i zadań: .....

9. Kategorie stosowane w regulacji kompetencji funkcjonalnych (obowiązki, uprawnienia i odpowiedzialność): .....

Źródło: opracowanie własne na podstawie praktycznych badań i doświadczeń oraz dorobku teoretycznego. Por. W. Wudarzewski, *Metodyka wypracowywania celów na tle doświadczeń praktycznych*, „PN AE Wrocław" 2000, nr 864 oraz *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, red. M. Przybyła, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 224-230.

Na szczególną uwagę w odniesieniu do celów i zadań zasługuje wyodrębnienie i rozróżnienie kategorii „cele przedmiotowe" i cele „efektywnościowe" (utożsamiane z kryteriami oceny)[8]. Między tymi kategoriami występują relacje

[8] Por. *Organizacja i zarządzanie…*, op. cit., s. 225 oraz W. Wudarzewski, *Metodyka wypracowywania celów na tle doświadczeń praktycznych*, „PN AE Wrocław" 2000, nr 864, a także idem, System celów jako podstawa ustalania strategii, „PN AE Wrocław" 2002, nr 956.

współzależne, które powinny być dostrzegane i analizowane w kontekście efektywności ekonomicznej. Przedmiotowy i efektywnościowy charakter celów i zadań odnosi się zarówno do perspektywy strategicznej firmy, jak również do jej perspektywy operacyjnej. To rozróżnienie ma również znaczenie w szczegółowym regulowaniu kompetencji funkcjonalnych pracowników w opisach stanowisk organizacyjnych, w których obowiązki powinny być kojarzone z zadaniami przedmiotowymi, a odpowiedzialność pracownika – z wyodrębnionymi kryteriami oceny (za realizację wyznaczonych zadań przedmiotowych).

4. Analiza celów a efektywność ekonomiczna

Analiza wyodrębnionych celów ma charakter wielowzględowy i może być prowadzona w bardzo różnych przedziałach czasowych, osobowych i przestrzennych. Można analizować zarówno całościowe cele jednolitych przedsiębiorstw czy korporacji, jak również cele ich wewnętrznych jednostek, wybranych obszarów zadaniowych czy planowanych przedsięwzięć. Niezależnie jednak od kontekstu i zakresu analizy występują podobne problemy metodyczne. Po pierwsze, trzeba zidentyfikować i uporządkować cele przedmiotowe oraz odpowiadające im cele efektywnościowe, a także przeanalizować relacje między nimi. Po drugie, należy zdezagregować cele końcowe na poziom celów cząstkowych o pożądanym stopniu szczegółowości. Po trzecie, trzeba zrangować cele końcowe i ustalić założone priorytety działania. Proces rangowania może niekiedy obejmować wybrane cele cząstkowe. Po czwarte, warto przeanalizować spójność celów cząstkowych względem celów końcowych. Po piąte, można rozważyć analizę współzależności celów końcowych. Po szóste, powinno się oszacować stopień wymierności celów. Z pewnością wyliczone zestawienie problemów metodycznych analizowania celów nie jest pełne, a poszczególne kwestie mogą mieć zróżnicowane znaczenie, ale wszystkie wskazane aspekty pośrednio warunkują efektywność ekonomiczną organizacji[9].

Warto w tym miejscu szczególnie uwypuklić znaczenie analizy stopnia wymierności generowanych celów, ponieważ tworzymy w ten sposób bazę do konkretyzowania celów wymiernych w pożądane wskaźniki i mierniki bezpośrednio związane z efektywnością ekonomiczną. Z drugiej jednak strony, nie możemy pomijać czy dyskryminować celów trudno wymiernych. Z zaleceniem wymierności celów łączony jest niekiedy postulat, by ze szczególną troską nadzorować cele słabo wymierne oraz w miarę możliwości dążyć do ich ukonkretnienia (np. z wykorzystaniem metod oceny punktowej czy bardziej szczegółowego opisu oczeki-

[9] Zob. W. Wudarzewski, *Metodyka wypracowywania...* oraz idem, *System celów jako wyznacznik sukcesu w zarządzaniu*, „PN AE Wrocław" 1999, nr 823.

Tabela 2. Zestawienie diagnozowania spójności celów taktycznych względem celów strategicznych w Spółce Y (fragment)

4. TECHNOLOGIA I TECHNIKI WYTWARZANIA	Wysoka konkurencyjność Spółki	Światowy poziom ekologiczności wyrobów	Przyrost wartości Spółki i zadowolenie akcjonariuszy	Wysoki poziom zysku i samofinansowanie	Zadowolenie pracowników Spółki i integracja załogi
4.1. Rozszerzenie asortymentu wybranych grup wyrobów i półproduktów (kreowanie nowych wyrobów dostosowanych do zmieniających się potrzeb rynkowych – sprecyzowanie konkretnego programu w tym zakresie zgodnie z strategią marketingową	XXX	X	XX	XX	
4.2. Zwiększanie atrakcyjności technicznej (funkcjonalności) produkowanych wyrobów	XXX		XX	XX	
4.3. Zapewnienie poziomu badań jakościowych i testów aplikacyjnych (także we współpracy z klientami)	XXX		XX	XX	
4.4. Zapewnienie aktualnych atestów i certyfikatów na produkowane wyroby	XX		X	X	
4.5. Zmniejszenie udziału w produkcji wyrobów przestarzałych	XX		X	X	X
4.6. Doskonalenie współpracy pomiędzy komórkami badawczo-rozwojowymi a marketingowymi	XXX		X	XX	XX
4.7. Rozszerzenie systemu kolorowania wyrobów gotowych	XX		X	XX	X
4.8. Rozwój własnej bazy spoiwowej w powiązaniu z optymalizacją kosztów produkcji (energia, robocizna)	XX		XX	XXX	
4.9. Doskonalenie systemu motywacyjnego prac badawczych	XX		X	X	XX
4.10. Zapewnienie intensywnego rozwoju zaplecza badawczego (proporcjonalnie do wzrostu wartości produkcji i sprzedaży)	XX	X		X	
4.11. Wypracowanie kompletnego i wia-rygodnego systemu zamienników surowcowych	X			X	X
4.12. Usprawnianie procesów technologicznych	X	X		X	X
4.13. Ujednolicenie receptur priorytetowych grup wyrobów produkowanych równolegle w oddziałach Spółki	X			X	X
4.14. Unowocześnianie maszyn i urządzeń produkcyjnych (w tym opracowanie planu zastępowania urządzeń pracujących w systemie mix urządzeniami na bazie licencji Soframap	XX	X		X	XX
4.15. Uproszczenie systemu dokumentacji produkcyjnej (dokumentacja procesów technologicznych i instrukcji stanowiskowych)					**XX**
Liczba punktów (liczba x) w kolumnach	**29**	**4**	**13**	**21**	**13**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań praktycznych.

wań związanych z ich realizacją). W szczególności dotyczy to sytuacji, kiedy rangi celów końcowych firmy są względnie wysokie, a stopień wymierności jest względnie niski. Wynika to ze znanej prawidłowości, że cele wymierne często wypierają zadania słabo wymierne, nierzadko naruszając oficjalnie przyjmowane preferencje naczelnego kierownictwa, co w konsekwencji może prowadzić do nieracjonalnego wykorzystania ludzi, czasu, zasobów rzeczowych i kosztów.

Ważną kwestią analityczną w kontekście celów firmy jest także rozpoznanie spójności celów cząstkowych względem celów końcowych. W perspektywie strategii firmy znajduje to swoje odzwierciedlenie w pytaniu – czy wygenerowane cele taktyczno-operacyjne są spójne względem ustalonych końcowych celów strategicznych i ich rang? Praktyka zgłasza zapotrzebowanie na różne sposoby prezentacji i oceny tego problemu. Autorzy korzystają w takich przypadkach z prostego zestawienia, w którym diagnozuje się wpływ celów cząstkowych (taktyczno-operacyjnych) zapisanych w poszczególnych wierszach na cele końcowe (strategiczne) zapisane w nagłówkach kolumn. Poziom nasilenia związków przyczynowo-skutkowych w takim zestawieniu szacowany jest w przedziale punktowym 0-3. Badania tego typu najlepiej wychodzą w sytuacji, gdy stosuje się formę grupową z udziałem kompetentnych i doświadczonych kierowników oraz specjalistów, a sama sesja ma charakter interaktywny, polegający na krzyżowaniu się różnych stanowisk i punktów widzenia. Z założenia o punktacji decydują argumenty merytoryczne. Dodatkowym walorem prowadzenia tego typu warsztatów jest wymiana doświadczeń między uczestnikami na tle całościowych i długofalowych zamierzeń firmy. W fazie końcowej sumowanie punktów w wierszach i kolumnach dostarcza dodatkowych informacji o celach i powiązaniach między nimi[10]. Tabela 2 zawiera praktyczny przykład zastosowania proponowanego podejścia. W przekonaniu autorów podobne analizy można prowadzić w odniesieniu do wskaźników syntetycznych i cząstkowych w ocenie efektywności ekonomicznej firmy.

Duży wpływ na efektywność ekonomiczną firmy ma również rangowanie celów i zadań. Rangowanie to w istocie ustalanie priorytetów działania w różnych perspektywach czasowych. Trafność ustalenia i jednolitość postrzegania priorytetów warunkuje racjonalną alokację szeroko rozumianych zasobów (czas, pieniądze, wiedza, zasoby ludzkie, zasoby techniczne, tereny, budynki i inne), szczególnie w sytuacjach różnego rodzaju ograniczeń. Rangi celów mają swoje przełożenie na wskaźniki i mierniki efektywności z nimi związane. Priorytety są również ważnymi punktami odniesienia w delegowaniu kompetencji i w egzekwowaniu odpowiedzialności. Ponadto, jednolite rangi celów i zadań ułatwiają merytoryczne rozwiązywanie konfliktów w firmie zgodnie z jej interesami, zmniejszając od-

[10] Por. W. Wudarzewski, *Wybrane problemy budowy i analizy systemu celów strategiczno-taktycznych – doświadczenia praktyczne*, w: *Współczesne problemy teorii i praktyki zarządzania strategicznego*, red. R. Krupski, PN WWSZiP, Wałbrzych 1999.

działywanie czynników subiektywnych[11]. To wszystko pośrednio warunkuje efektywność ekonomiczną firmy.

5. Opis stanowiska organizacyjnego a efektywność organizacji

Opis stanowiska kojarzy się z dokumentacją organizacyjną firmy oraz z takimi obszarami, jak np. podział kompetencji, regulacja zastępstw, pożądane kwalifikacje itd. Dokument ten jest ważnym narzędziem, szczególnie w obszarze organizacyjnym i zarządzania kadrami. Poprawność opracowania opisów stanowisk to nie tylko wyznacznik kultury organizacyjnej firmy, ale także istotny czynnik motywacyjny, pośrednio warunkujący efektywność działań.

Motywowanie w firmie można rozpatrywać w węższym znaczeniu w kontekście bezpośrednich relacji kierownik – podwładni bądź w szerszym znaczeniu w kontekście rozwiązań całościowych stosowanych w firmie. W jednym i drugim przypadku pośrednie powiązanie z efektywnością ekonomiczną firmy nie powinno być kwestionowane.

Sztuka skutecznego i efektywnego motywowania podległych pracowników w węższym znaczeniu polega na takim oddziaływaniu na ich potrzeby, aspiracje i cechy osobowości, by optymalnie wykorzystać ich potencjał w zakresie wiedzy, umiejętności oraz posiadanych talentów. W szerszym rozumieniu motywowanie przenika wszystkie pozostałe funkcje zarządzania (a więc również planowanie, organizowanie i kontrolowanie), a także wiele zadań z zakresu zarządzania kadrami (np. dobór kadr, ocena kadr, wynagradzanie, rozwój kadr, awansowanie, adaptacja itd.). Skuteczność i efektywność motywowania postrzeganego w szerszych wymiarach uruchamia pełne zaangażowanie pracowników umiejętnie dopasowanych do swoich stanowisk oraz optymalnie wykorzystujących posiadany potencjał w realizacji przydzielonych zadań, a to z kolei prowadzi do odczuwalnego przełożenia indywidualnych działań na sukcesy firmy i w konsekwencji do wzrostu jej wartości.

Badania przeprowadzone przez Instytut Gallupa na bardzo dużej populacji najlepszych i najbardziej wydajnych menedżerów wykazały, że bardzo ważną rolę w motywowaniu pracowników ma sposób ułożenia relacji bezpośrednich z podwładnymi, a więc są to kwestie odnoszące się do motywowania w znaczeniu węższym. To, jak długo pracownik pozostanie w firmie i co do niej wniesie, zależy przede wszystkim od bezpośrednich relacji z bezpośrednim przełożonym (nie zastąpią tego nawet bardzo dobre warunki płacowe czy wyrafinowane i zaawansowane programy szkoleniowe). W wyniku badań najlepszych pracow-

[11] Por. G. Wudarzewski, *Praktyczne sposoby rangowania i analizy celów na przykładzie ZK*, Wyższa Szkoła Bankowa, Gdańsk 2009, s. 37-48.

ników firm przeprowadzonych przez Instytut Gallupa zbudowano słynny zestaw 12 pytań zorientowanych na ich motywację. Odpowiedzi na te pytania pozwalają najprościej i najpełniej ocenić jakość miejsca pracy i dopasowanie pracowników do stanowisk. Wskazane pytania układają się w pewną hierarchię oraz tworzą logiczny łańcuch postępowania menedżerów w kształtowaniu miejsc pracy swoich podwładnych. Wielcy menedżerowie w pierwszej kolejności koncentrują się na 6 pierwszych pytaniach[12]:

1. Czy wiem, czego oczekują ode mnie w pracy?
2. Czy mam do dyspozycji niezbędne zasoby do prawidłowego wykonania pracy?
3. Czy codziennie mam w pracy możliwość wykonywania tego, co potrafię najlepiej?
4. Czy w ciągu ostatnich siedmiu dni poczułem się choć raz doceniony lub czy byłem pochwalony za swoją pracę?
5. Czy mojemu szefowi lub komuś innemu w pracy na mnie zależy, czy ktoś zauważa mnie jako osobę?
6. Czy ktokolwiek w pracy zachęca mnie do tego, abym się rozwijał?

W kontekście najważniejszego pytania, otwierającego ranking uwarunkowań motywacyjnych, znaczenie opisu stanowiska organizacyjnego jako czynnika motywacyjnego jest bezsporne. Warto podkreślić, że negatywna odpowiedź na pierwsze pytanie zdecydowanie obniża siłę motywacyjną uwarunkowań związanych z pozostałymi pytaniami.

Opis stanowiska organizacyjnego jest podstawowym dokumentem szczegółowo regulującym zakres kompetencji funkcjonalnych i personalnych pracowników firmy. Stopniowo upowszechnia się nazwa tego dokumentu (tłumaczona z języka niemieckiego – *die Organisationsstellenbeschreibung*), chociaż w wielu firmach występują jeszcze tradycyjne określenia (np. „opis stanowiska pracy", „zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialność", „zakres zadań", „karta stanowiska", „karta czynności", „zakres czynności", „zakres kompetencji") bądź określenia zapożyczone z języka angielskiego (*job description*). Warto ujednolicać nazewnictwo dokumentów związanych ze sferą regulacji kompetencji, a także nazewnictwo kategorii stosowanych w tych dokumentach. Najważniejszymi kryteriami poprawności metodycznej opisu stanowiska organizacyjnego są[13]:

– jednolitość interpretacji kategorii opisowych stosowanych w dokumencie,
– trafność struktury dokumentu (dobór pozycji uwzględniający specyfikę instytucji oraz kierunki aplikacji dokumentu w firmie),

[12] Zob. M. Buckingham, C. Coffman, *Po pierwsze złam wszelkie zasady. Co najwięksi menedżerowie robią inaczej*, MT Biznes, Warszawa 2001, s. 35-44.

[13] Por. H.P. Jenny, *Die Stellenbenbeschreibung als Hilfsmittelzur Fixierung der Organisation*, Verlag Hans Schellenberg, Winterthur 1966; Z. Kreft, J. Zasadzka, *Projektowanie opisów pracy (wzorcowe zakresy czynności stanowisk pracy od małej firmy po struktury holdingowe)*, ODiDK, Gdańsk 2000, a także *Organizacja i zarządzanie…*, op. cit., s. 224-229.

– jednolitość struktury opisu stanowiska dla wszystkich pracowników,

– trafność formy opisu stanowiska (logo instytucji, sposób rozmieszczenia informacji, dobór czcionki),

– prostota i przejrzystość,

– spójność (niesprzeczność) treści zawartych w dokumencie,

– spójność treści zawartych w dokumencie z treściami i rozwiązaniami wynikającymi z innych dokumentów wewnętrznych (dotyczyć to może np. systemu ocen czy systemu szkoleń bądź awansów),

– względna równowaga między zakresami obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności (równowaga między aspektami przedmiotowymi, aksjologicznymi i uprawnieniami w zakresie kompetencji funkcjonalnych),

– merytoryczny charakter zawartych treści,

– aktualność zapisów, zgodność ze stanem istniejącym,

– zgodność treści z obowiązującymi regulacjami zewnętrznymi,

– łatwość aktualizacji (forma komputerowa zapisu i aktualizacji),

– termin i potwierdzenie nadania dokumentowi mocy regulacyjnej oraz przyjęcia tego do wiadomości przez pracownika obsadzającego stanowisko.

Szczególnie ważna w praktycznej działalności organizatorskiej jest trafność struktury opisu stanowiska organizacyjnego dla konkretnej firmy. Dobór pozycji w opisie stanowiska oraz ich wewnętrzna budowa uzależniona jest od wielu czynników, z których najważniejsze to: kierunki aplikacji opisu stanowiska organizacyjnego, kultura organizacyjna firmy, funkcjonujące w firmie systemy zarządzania (w tym różne serie zarządzania jakością), istniejące procedury postępowania i kwalifikacje pracowników. W opracowaniu zaprezentowano wzorcową, modułową strukturę tego dokumentu wypracowaną na podstawie własnych badań praktycznych i teoretycznych:

Wzorcowa struktura opisu stanowiska organizacyjnego

1. Opis stanowiska: podaje się pełną nazwę stanowiska organizacyjnego

2. Osoba na stanowisku podlega bezpośrednio: wskazanie bezpośredniego zwierzchnika służbowego

3. Osobie na stanowisku podlegają bezpośrednio: wskazanie bezpośrednich podwładnych

4. Zastępstwa aktywne: wskazanie stanowisk, które dodatkowo obejmuje dana osoba w przypadkach nieobecności, dodatkowo można wskazywać zakres przejmowanych kompetencji

5. Zastępstwa pasywne: wskazanie podmiotu, który przejmuje kompetencje osoby zajmującej dane stanowisko w przypadkach nieobecności, dodatkowo można wskazywać zakres przejmowanych kompetencji

6. Zadania przedmiotowe: Zadanie przedmiotowe odpowiada na pytanie „co się robi?" („co się powinno robić"), a nie „jak się powinno robić". Przy formułowaniu treści zadań przedmiotowych dominują tzw. czynności i obiekty oddziaływania. W opisie stanowiska wyodrębnia się i porządkuje zadania przedmiotowe charakteryzujące się pewną rytmicznością występowania (powtarzalnością, ciągłością). Przy formułowaniu treści celów przedmiotowych pomija się wyrazy o charakterze „wartościującym" (zapewnienie, doskonalenie, minimalizowanie, maksymalizowanie, zmniejszanie, usprawnienie, wzrost, spadek, uatrakcyjnienie, poprawa itp.). Oto przykłady poprawnie sformułowanych zadań przedmiotowych:

Czynność ⇒ Obiekt

– Analiza strategiczna otoczenia firmy

– Opracowanie i aktualizacja Regulaminu Organizacyjnego

– Zaopatrzenie w materiały i części zamienne

– Sprzedaż wyrobu „X"
– Planowanie remontu maszyn i urządzeń
– Wypracowanie planu kont firmy.

Przy opisie zadań przedmiotowych można to zrobić w dwóch przekrojach:

6.1. Ramowe zadania przedmiotowe: główne obszary zadań przypisane do stanowiska

6.2. Szczegółowe zadania przedmiotowe: konkretyzacja zadań ramowych

7. Kryteria oceny zadań przedmiotowych: podstawa oceny realizacji zadań przedmiotowych. Przy formułowaniu kryteriów oceny stosuje się wyrazy o charakterze „wartościującym" (zapewnienie, zmniejszenie, zwiększenie, doskonalenie, minimalizowanie itp.). Kryteria oceny mogą mieć charakter zarówno wymierny, jak też niewymierny. Kryteria oceny odzwierciedlają wymagania i oczekiwania wobec osoby zajmującej stanowisko w zakresie realizacji zadań przedmiotowych. Kryteria oceny zadań wyznaczają pożądane kierunki efektywność zadań przypisanych do stanowiska, wyznaczają i konkretyzują rolę stanowiska w funkcjonowaniu całej firmy oraz ułatwiają określenie i egzekwowanie odpowiedzialność za realizację zadań.

8. Szczególne uprawnienia: wyznaczają zakres samodzielności (autonomii) osoby zajmującej stanowisko w zakresie ustalonych zadań przedmiotowych i wyznaczonych kryteriów oceny. W szczególności dotyczy to uprawnień decyzyjnych, ale także uprawnień w zakresie opiniowania, dostępu do informacji, inicjowania czy reprezentowania. Ustalając szczególne uprawnienia, można je w określony sposób porządkować, np:

8.1. Personalne:

8.2. Finansowe:

8.3. Organizacyjne:

8.4. Reprezentacyjne:

9. Współpraca z innymi podmiotami: wskazuje się podmioty organizacyjne, z którymi osoba zajmująca stanowisko najczęściej i trwale współpracuje. Można sygnalizować zakres współpracy. Często stosuje się podział na podmioty wewnętrzne i zewnętrzne

9.1. Współpraca z podmiotami wewnętrznymi:

9.2. Współpraca z podmiotami zewnętrznymi:

10. Wymagane kwalifikacje na stanowisku: wskazuje się kompetencje personalne pożądane wobec osoby zajmującej stanowisko. Najczęściej stosowany przekrój kwalifikacji wzorcowych jest następujący:

10.1. Kwalifikacje formalne: wykształcenie, doświadczenie zawodowe, doświadczenie kierownicze, uprawnienia zawodowe, doskonalenie kwalifikacji

10.2. Kwalifikacje zawodowe: konkretne umiejętności zawodowe

10.3. Kwalifikacje osobowościowe: pożądane cechy i umiejętności osobowościowe

11. Nadanie dokumentowi mocy obowiązującej: miejsce przeznaczone na podpisy wybranych podmiotów, najczęściej są to pracownik obejmujący stanowisko, jego zwierzchnik, osoba sprawująca nadzór metodyczny nad dokumentacją i właściciel firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie doświadczeń praktycznych. Zob. też *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, red. M. Przybyła, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 225.

Doświadczenia własne i obserwacje autorów wskazują na liczne niedostatki metodyczne opracowywania opisów stanowisk organizacyjnych. Szczególne mankamenty występują w odniesieniu do jednolitości stosowanych kategorii opisowych, struktury dokumentu, regulacji obowiązków – uprawnień i odpowiedzialności, a także spójności z innymi dokumentami organizacyjnymi firmy[14]. Osłabia to motywacyjne oddziaływanie na pracowników, a pośrednio może utrudniać orientację na wyniki i obniżać efektywność działań pracowników.

W kontekście efektywności ekonomicznej firmy oraz w kontekście wyników badań Gallupa kluczowe znaczenie w opisie stanowiska organizacyjnego ma regulacja zadań przedmiotowych (kojarzona z obowiązkami pracownika), uprawnień i kryteriów oceny zadań przedmiotowych (kojarzone z odpowiedzial-

[14] Por. W. Wudarzewski, *Wyznaczniki sprawnego systemu regulacji kompetencji w zarządzaniu firmą*, „PN AE Wrocław" 2003, nr 998.

nością). Oczywiście, wskazane regulacje mają z założenia tylko ramowy charakter. Konkretyzacja narzuconych kryteriów oceny zadań w formie różnych wskaźników i mierników, a także skal punktowych czy szczegółowego opisu oczekiwań ma miejsce już na poziomie operacyjnego oddziaływania kierownika na podwładnych. Ta konkretyzacja może być jednak utrudniona, jeżeli opisy stanowisk organizacyjnych są obarczone mankamentami.

Podsumowanie

Rozważania przedstawione w niniejszym opracowaniu skoncentrowano na jakościowych uwarunkowaniach efektywności ekonomicznej organizacji. Po wyjaśnieniu wieloznaczności kategorii efektywność ekonomiczna zwrócono uwagę na wiele czynników i kwestii pośrednio oddziaływających na efektywność. Są one powiązane praktycznie ze wszystkimi najważniejszymi funkcjami dyscyplin traktujących o organizacji i zarządzaniu. Potwierdza to różnorodność zainteresowań w obrębie rozwijających się nurtów i szkół zarządzania. Dla potwierdzenia i bliższego naświetlenia wpływu uwarunkowań jakościowych na efektywność firmy wybrano kilka przykładów zaczerpniętych z doświadczeń praktycznych autorów. Próbowano wykazać, że niedostatki niektórych rozwiązań i rozstrzygnięć w zakresie aspektów jakościowych mogą pośrednio obniżać efektywność firmy. W niektórych miejscach autorzy zaprezentowali swoje, zweryfikowane w praktyce, sposoby rozwiązań sprzyjające efektywności ekonomicznej firmy.

Z uwagi na ograniczenia publikacyjne nie uwzględniono wielu innych interesujących kwestii jakościowych, takich jak np.: projektowanie struktur organizacyjnych, wybór typu struktury, dobór i selekcja kadr, kwalifikacje kadr, style kierowania, systemy motywacyjne, kultura organizacyjna, klimat organizacyjny, metody zarządzani i wiele, wiele innych. Autorzy zamierzają nawiązać do tych wątków tematycznych w innych publikacjach.

Literatura

Buckingham M., Coffman C., *Po pierwsze złam wszelkie zasady. Co najwięksi menedżerowie robią inaczej*, MT Biznes, Warszawa 2001.

Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009.

Jenny H.P., *Die Stellenbenbeschreibung als Hilfsmittelzur Fixierung der Organisation*, Verlag Hans Schellenberg, Winterthur 1966.

Kreft Z., Zasadzka J., *Projektowanie opisów pracy (wzorcowe zakresy czynności stanowisk pracy od małej firmy po struktury holdingowe)*, ODiDK, Gdańsk 2000.

Krukowski K., *Strategia rozwoju organizacji*, OWSIiZ, Olsztyn 2006.
Kurnal J., *Twórcy naukowych podstaw organizacji*, PWE, Warszawa 1972.
Martyniak Z., *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1989.
Penc J., *Leksykon biznesu*, AW Placet, Warszawa 1997.
Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej, red. M. Przybyła, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.
Wajda A., *Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami*, Wyd. Difin, Warszawa 2003.
Wudarzewski G., *Praktyczne sposoby rangowania i analizy celów na przykładzie ZK*, Wyższa Szkoła Bankowa, Gdańsk 2009.
Wudarzewski W., *Wybrane problemy budowy i analizy systemu celów strategiczno-taktycznych – doświadczenia praktyczne*, w: *Współczesne problemy teorii i praktyki zarządzania strategicznego*, red. R. Krupski, PN WWSZiP, Wałbrzych 1999.
Wudarzewski W., *System celów jako wyznacznik sukcesu w zarządzaniu*, „PN AE Wrocław" 1999, nr 823.
Wudarzewski W., *Metodyka wypracowywania celów na tle doświadczeń praktycznych*, „PN AE Wrocław" 2000, nr 864.
Wudarzewski W., *System celów jako podstawa ustalania strategii*, „PN AE Wrocław" 2002, nr 956.
Wudarzewski W., *Problemy metodyczne budowy systemów kompetencji funkcjonalnych*, „PN AE Wrocław" 2003, nr 969, s. 377-386.
Wudarzewski W., *Wyznaczniki sprawnego systemu regulacji kompetencji w zarządzaniu firmą*, „PN AE Wrocław" 2003, nr 998.
Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody, red. R. Krupski, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.