

Alberto Lozano-Platonoff, Katarzyna Gadomska-Lila

Uniwersytet Szczeciński

MODUŁY SPRAWNOŚCIOWE W ZARZĄDZANIU DYNAMICZNYM JAKO METODA WIELOWYMIAROWEJ OCENY POZIOMU EFEKTYWNOŚCI

Streszczenie: Artykuł przedstawia znaczenie nowego podejścia do zarządzania organizacją, jakim jest zarządzanie dynamiczne, dla wzrostu efektywności przedsiębiorstwa. Autorzy koncentrują się w pracy na prezentacji trzech modułów sprawności działania: firmy, działów i pracowników. Koncepcja powstała na podstawie wyników badań oraz ścisłej współpracy z polskimi przedsiębiorcami.

Słowa kluczowe: zarządzanie dynamiczne, sprawność działania firmy, sprawność działania działów, sprawność działania pracowników, efektywność.

1. Wstęp

Wysoka dynamika zmian, konieczność sprostania wyzwaniom globalnego rynku, a także dążenie ku gospodarce opartej na wiedzy wymuszają na przedsiębiorstwach doskonalenie działalności oraz ciągły wzrost innowacyjności. W efekcie ma to prowadzić do poprawy poziomu konkurencyjności. Uwarunkowania, w jakich obecnie funkcjonują przedsiębiorstwa, sprawiają, iż wiele z istniejących koncepcji zarządzania nie pomaga menedżerom zarządzać firmami w sposób zapewniający wzrost efektywności na pożądanym poziomie (por. [Krupski 2005, s. 243-248]). Potrzeba bardziej dynamicznych koncepcji, opartych na myśleniu strategicznym. Koncepcja zarządzania dynamicznego stanowi odpowiedź na to zapotrzebowanie. Powstała ona na podstawie wyników badań empirycznych przeprowadzonych w przedsiębiorstwach województwa zachodniopomorskiego oraz ścisłej współpracy z przedsiębiorcami, głównie z regionu Pomorza Zachodniego, jak również z innych części Polski.

Celem artykułu jest zaprezentowanie istoty oraz wykazanie znaczenia nowego podejścia do zarządzania, jakim jest zarządzanie dynamiczne ukierunkowane na wzrost sprawności i efektywności przedsiębiorstwa. Zarządzanie dynamiczne umożliwia nie tylko określenie celów, ale także kontrolowanie ich osiągnięcia na podstawie

modułów sprawności. Z tego względu autorzy koncentrują się właśnie na trzech modułach sprawności: module sprawności działania firmy, działów oraz pracowników.

Ze względu na spotykane w literaturze bogactwo podejść do interpretowania pojęć efektywności i sprawności prezentację koncepcji zarządzania dynamicznego poprzedzi przegląd badań nad tymi zagadnieniami. Kluczowy element będzie stanowiła jednak charakterystyka trzech modułów sprawnościowych jako metody wielowymiarowej oceny efektywności działania firmy.

2. Przegląd badań nad efektywnością i sprawnością

Literatura przedmiotu w zakresie efektywności i sprawności jest niezwykle bogata. Wynika to głównie z braku jednoznaczności tych pojęć. Niejednokrotnie pojęcia „efektywność” i „sprawność” bywają stosowane zamiennie. *Słownik języka polskiego* definiuje efektywność jako pozytywny wynik, skuteczność, sprawność [Szymczak 1993, s. 516]. Również J. Zieleniewski, dokonując przeglądu badań nad efektywnością, dostrzega, że pojęcie to bywa używane zamiennie z ekonomicznością, korzystnością, skutecznością albo sprawnością w sensie uniwersalnym [Skowron-Mielnik 2009, s. 31-35]. Powodem może być niejasność terminologiczna, jaka pojawia się na gruncie literatury anglojęzycznej, na co wskazuje J. Supernat [2005, s. 174-174], nawiązując do poglądów H. Emmersona, P.F. Druckera, R.W. Griffina. Przywołani autorzy efektywność postrzegają w sposób dualny – jako sprawność i skuteczność. Szerzej – działanie efektywne ma atrybuty skuteczności, a więc obejmuje robienie rzeczy właściwych ze względu na przyjęte cele oraz sprawności, czyli robienie tych rzeczy we właściwy sposób (por. [Drucker 1992, s. 44; Griffin 2002, s. 38]). W podejściu anglosaskim efektywność jest pojęciowo najszersza. W jej ramach pojawiają się skuteczność i sprawność działania [Skowron-Mielnik 2009, s. 31-35].

W literaturze można jednak spotkać także podejścia rozróżniające i oddzielające znaczenie przywołanych pojęć. Taki pogląd reprezentują na przykład Z. Jasiński, B. Chomątowska, I. Janiak-Rejno. Postrzegają oni efektywność jako relację wartości korzyści materialnych i niematerialnych uzyskanych dzięki działaniu do wielkości nakładów materialnych i niematerialnych poniesionych w związku z podjęciem działania [Jasiński, Chomątowska, Janiak-Rejno 2002, s. 371]. Podobne spojrzenie przedstawia J.E. Karney, przyjmując, że efektywność to stosunek wyniku działania do poniesionych kosztów (materialnych, ludzkich, moralnych, społecznych itd.). Działanie jest efektywne wówczas, gdy przy stosunkowo niskich kosztach osiągnane są znaczne rezultaty.

T. Listwan i współautorzy efektywnością określają cechę działań skutkujących pozytywnym wynikiem bez względu na to, czy był on zamierzony czy też nie, a efektywność w sensie ekonomicznym stanowi różnicę między poniesionymi nakładami a osiągniętymi wynikami [Listwan 2005, s. 33].

K. Padzik określa efektywność jako umiejętność osiągania założonych celów przy jednoczesnym skoncentrowaniu się na maksymalnym obniżeniu kosztów takie-

go działania, a więc przy umiejętności skutecznego działania po niższych kosztach. Efektywność działania jest w tym wypadku pojęciem szerszym i zawiera w sobie pojęcie skuteczności [Skowron-Mielnik 2009, s. 31-35].

Jak już wcześniej podkreślono, efektywność działań firmy stanowi reakcję na wyzwania i oczekiwania rynku. Postrzegając ją w ten sposób, należy pamiętać, że jest ona wyznaczana przez trzy rodzaje mierników: koszty, jakość i czas. Pominięcie któregoś z mierników bądź brak równowagi między nimi prowadzi do ograniczenia efektywności organizacji. W tym rozumieniu efektywność to proces obejmujący zarówno wewnętrzne działania, jak i relację firma–otoczenie. Działania w rodzaju poszukiwania sposobów obniżenia kosztów, wzrostu produktywności, sprawności działania, innowacyjności i zdolności do szybkiej adaptacji w zmiennych warunkach rynkowych mają prowadzić do zwiększenia efektywności działania firmy [Pawlak 2001, s. 41].

Ocena efektywności zawiera w sobie więcej niż tylko ewaluację działań pod względem stopnia zbliżenia się do uzyskania wcześniej określonych celów strategicznych i operacyjnych. Uwzględnia ona skuteczność w połączeniu ze sprawnością, korzystność rozumianą jako różnicę między wynikami użytecznymi a nakładami związanymi z działaniem oraz ekonomiczność – relację osiągniętych wyników użytecznych do poniesionych dla ich uzyskania nakładów [Lipka 2008, s. 10].

Określając efektywność, trzeba uwzględnić te rodzaje nakładów i efektów, które są w danym przypadku istotne dla podmiotu zainteresowanego jej kształtowaniem. Zgodnie z koncepcją interesariuszy nie istnieje jeden uniwersalny miernik efektywności, a więc sposób ewaluacji efektywności powinien odzwierciedlać interesy różnych podmiotów [Bielski 2004, s. 67].

Sprawność z kolei jest kategorią wypracowaną na gruncie prakseologii (z gr. *praksis* – czynność, działanie i *logos* – słowo, nauka) [Martyniak, Stabryła, Zgoda 1982, s. 77]. W swych dociekaniach prakseologia koncentruje się głównie na warunkach i sposobach osiągania możliwie najwyższego poziomu sprawności wszelkiego rodzaju działań. Przez sprawne działanie prakseologia rozumie sumę cech pozytywnych tego działania, nazywanych inaczej walorami [Pszczółowski 1979, s. 227]. T. Kotarbiński, a za nim L. Kędziński, zwracają uwagę, że sprawność działania zawiera w sobie zarówno skuteczność, korzystność, jak i ekonomiczność działania [Kędziński 2007, s. 30-31]. Kotarbiński dodaje, że działa się tym sprawniej, im działanie bliższe jest posiadania w sobie wszystkich walorów dobrej roboty w jak najwyższym wymiarze (zarówno podstawowych, jak i uzupełniających) [Zieleniewski 1978, s. 233]. Także A. Polak uważa, że działanie jest tym sprawniejsze, im więcej zawiera walorów (skuteczność, ekonomiczność, korzystność) i czym wyższy przyjmują one poziom [Polak 2001, s. 29]. Skuteczne działania „prowadzą do skutku zamierzonego jako cel” [Zieleniewski 1978, s. 242]. Z punktu widzenia prakseologii o działaniu możemy powiedzieć, że jest sprawne, gdy choć w minimalnym stopniu jest skuteczne [Polak 2001, s. 29]. Ekonomiczność określana jest poprzez relację wyniku użytecznego do kosztu [Zieleniewski 1978, s. 256-257]. Miarą korzystności

działania jako waloru sprawności jest stopień, w jaki firma oddziałuje na otoczenie. Oceniając korzystność, bierze się pod uwagę wszystkie składniki wyniku użytecznego, ale i kosztu, uwzględniając zamierzone i niezamierzone skutki działania [Kędzierski 2007, s. 30].

Moduły sprawnościowe to jedne z kluczowych elementów koncepcji zarządzania dynamicznego, a przedstawiony przegląd badań stanowi punkt wyjścia do prezentacji tych modułów jako metody wielowymiarowej oceny poziomu efektywności.

3. Istota zarządzania dynamicznego

Zarządzanie dynamiczne to zintegrowany proces oparty na zbiorach syntetycznej wiedzy o organizacji i jej otoczeniu, wraz ze sposobem ich ciągłej aktualizacji oraz doskonalenia, umożliwiającą decydom bieżące ukierunkowywanie firmy na najlepsze spełnianie krótko-, średnio- i długoterminowych oczekiwań różnych grup interesariuszy. Jest to więc taki sposób przekazywania aktualnej i uporządkowanej wiedzy, który umożliwi decydom podejmowanie właściwych decyzji zarówno krótko-, średnio-, jak i długoterminowych [Lozano-Platonoff 2009, s. 36].

Tabela 1. Elementy zarządzania dynamicznego

Nazwa elementu	Charakterystyka
Moduły podstawowe	
Wartość dodana firmy	wielowymiarowa miara określająca poziom zaspokojenia materialnych oraz niematerialnych oczekiwań poszczególnych interesariuszy
Sprawność działania firmy	zbiór informacji strategicznych, który ocenia poziom osiągnięcia ustalonych celów oraz wskazuje kierunek dalszego rozwoju firmy za pomocą wartości mierników rozmieszczonych w czasie: przeszłym, teraźniejszym i przyszłym
Sprawność działania działów	zbiór informacji pozwalających ocenić poziom skuteczności realizacji wszystkich funkcji i zadań działu oraz poziom konkurencyjności danego działu
Sprawność działania pracowników	zbiór informacji pozwalających ukierunkować i ocenić pracę poszczególnych pracowników firmy zgodnie z określonym kierunkiem działania działów i całej firmy
Moduły wspierające	
Informacja finansowa	moduł informacji finansowej oparty na hurtowni danych pozwala dostarczać decydom przekroje informacji, które pozytywnie wpływają na podnoszenie sprawności zarządzania wiedzą w firmie
Analiza otoczenia	pozwała określić i usystematyzować proces zbierania informacji o otoczeniu zewnętrznym firmy, zwłaszcza o konkurencji, dzięki czemu decydom mogą lepiej i z większym wyprzedzeniem reagować na zmiany w otoczeniu
Plany rozwoju	stanowią swego rodzaju listę podjętych ważnych decyzji, których przebieg należy omawiać w trakcie spotkań kadry wyższego szczebla oraz spotkań kadr poszczególnych działów (jedna lista dla każdej z grup decydom)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Lozano-Platonoff 2009, s. 32].

Koncepcja ta ma na celu przede wszystkim doskonalenie sposobu podejmowania decyzji w firmie oraz dostosowanie tego procesu do zmian zachodzących w otoczeniu. W efekcie określone zostają pożądane stany – punkty celowe wraz z konkretnymi miernikami odpowiadającymi specyfice danej firmy, którymi można mierzyć stopień efektywności działań i osiągania celów, przy czym dopuszcza się sytuację, iż mogą one być osiągnięte na wyższym poziomie. W tabeli 1 zaprezentowano elementy zarządzania dynamicznego.

Poszczególne elementy mają do spełnienia określone funkcje. Wartość dodana firmy, jak również sprawność działania firmy sygnalizują kierunek działania przedsiębiorstwa w perspektywie średnio- i długoterminowej. Sprawność działania działów stanowi element procesowy i odpowiada za ukierunkowanie poszczególnych działów firmy na realizację procesów zmierzających do osiągnięcia postawionych celów strategicznych. Sprawność działania pracowników jest narzędziem służącym zapewnieniu porządku przy realizacji funkcji działów dzięki sprawnemu ukierunkowaniu pracy pracowników. Informacja finansowa oraz analiza otoczenia dostarczają informacji uzupełniającej, obrazującej uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne firmy z różnych perspektyw. Plany rozwoju pomagają natomiast kontrolować wdrożenie podjętych decyzji.

4. Charakterystyka modułów sprawnościowych

Moduły sprawności działania firmy, działów i pracowników stanowiące istotne elementy składowe koncepcji zarządzania dynamicznego pozwalają odpowiednio zdefiniować cele, a następnie kontrolować proces ich osiągnięcia.

Moduł sprawności działania firmy jest zbiorem informacji strategicznej, który ocenia poziom osiągnięcia ustalonych celów oraz wskazuje kierunek dalszego rozwoju firmy za pomocą wartości mierników rozmieszczonych w czasie: przeszłym, teraźniejszym i przyszłym. Wskazuje on strategiczne cele firmy, takie jak np. przygotowanie do wejścia na nowy rynek zbytu, wdrożenie nowej technologii czy nowego systemu informatycznego itp., jak również cele wynikające z bieżącego funkcjonowania. Od prawidłowego zdefiniowania celów oraz dopasowania do nich właściwych mierników w dużej mierze będzie uzależniona prawidłowość i przydatność tego modułu, co ma istotny wpływ na sprawne kierowanie firmą. Właściwie opracowany moduł sprawności działania firmy powinien uwzględniać wszystkie cele strategiczne, zarówno te odnoszące się do całej firmy (np. obroty, rentowność), jak i te realizowane przez jeden lub kilka działów czy pracowników, jednak ze względu na ich wysoką rangę analizowanych na poziomie strategicznym. Dla każdego z wyznaczonych w ten sposób celów dobierany jest miernik, który najlepiej pozwoli ocenić poziom ich osiągnięcia (uzyskany lub prognozowany).

Ważne jest również, aby określić wartość osiąganą przez każdy miernik w danym okresie (zazwyczaj wartość skumulowaną, również przy prognozach) oraz prognozę wartości dla każdego miernika w danym okresie. Posłuży to bowiem do weryfika-

cji poziomu osiągnięcia każdego z celów (porównanie stanu faktycznego z docelowym). Każdy z mierników powinien mieć również określoną prognozę wartości dla dalszych okresów oraz możliwość rejestracji wartości uzyskanych w okresach wcześniejszych.

W celu zapewnienia wyższej sprawności należy wskazać osobę bądź kilka osób z zarządu, bezpośrednio odpowiedzialnych za nadzorowanie osiągania danego celu, przy czym za cele zdefiniowane dla całej firmy odpowiada cały zarząd. Należy także określić osobę (osoby) z kadry kierowniczej bezpośrednio odpowiedzialną za samo osiągnięcie danego celu.

Kolejny moduł zarządzania dynamicznego – moduł sprawności działania działów, pozwala dokonać oceny poziomu skuteczności realizacji wszystkich funkcji i zadań działu oraz poziomu jego konkurencyjności. W konsekwencji pozwala zdefiniować, które funkcje są dla firmy kluczowe, a wykonanie których funkcji korzystniej jest zlecić firmie zewnętrznej.

Sposób konstrukcji tego modułu jest zbliżony do modułu sprawności działania firmy. Należy wskazać wszystkie funkcje realizowane przez dany dział, w tym wyodrębnić funkcje wymagające współpracy z innymi działami oraz funkcje realizowane wyłącznie przez dział lub też kilku jego pracowników (np. obsługa klientów, produkcja wyrobów, ściąganie należności). Przewidywana jest również funkcja „Racjonalności kosztowej”, która ma prowadzić do oceny działu pod względem konkurencyjności kosztowej. Dla każdej z tak określonych funkcji/zadań konstruowany jest jeden miernik kwantyfikujący oczekiwane efekty ich realizacji (najczęściej miernik rodzaju efektu lub produktu, np. wielkość obrotów czy liczba nowych produktów w ofercie). Dla każdego z mierników określona zostaje wartość rzeczywiście osiągnięta przez dział. Wartość mierników (również w przypadku prognoz) powinna obejmować okres miesięczny, a nie być skumulowana. Dla „Racjonalności kosztowej” szacuje się koszt funkcjonowania działu, uwzględniając wszystkie koszty związane z realizacją funkcji tego działu. Dla każdego z mierników należy przedstawić jego prognozowaną wartość w czasie (optymalna okresowość prognozy celów jest miesięczna dla bieżącego roku; wystarczająca jest prognoza jednego roku). W przypadku prognozy funkcji „Racjonalność kosztowa” należy poddać również ocenie koszt outsourcingu.

Na podstawie porównania stanu faktycznego z docelowym dokonuje się oceny poziomu osiągania celów.

Moduł sprawności działania działów prowadzi do określenia poziomu istotności każdej funkcji w stosunku do całego działu, co sprzyja prawidłowemu ukierunkowaniu jego działalności. Dlatego też do każdej funkcji należy przyporządkować jakiś procent wagi (suma dla wszystkich funkcji łącznie z pozycją „Racjonalność kosztowa” powinna wynosić 100%). Tak przyporządkowany procent powinien uwzględniać rangę danej funkcji, przy czym suma trzech najważniejszych funkcji powinna wynosić 50-60%. W przypadku, gdy uwarunkowania i priorytety firmy zmieniają się w czasie, należy ustalić wielkość wagi funkcji dla poszczególnych działów na każdy miesiąc roku.

Całościowa ocena sprawności działania działu dokonywana jest na podstawie sumy wyważonej ocen funkcji:

$$SDD = \sum Ocena_i \times Waga_i,$$

gdzie: SDD: sprawność działania działu; $Ocena_i$: ocena funkcji i w danym dziale;
 $Waga_i$: waga funkcji i .

Przykładowy model zarządzania sprawnością działania działów zaprezentowano w tab. 2.

Tabela 2. Przykład modułu SDD dla hipotetycznego działu

Dział: Handel filiami	Miernik	Stan faktyczny XI 2008 r.	Stan celowy XI 2008 r.	Ocena XI 2008 r.	Waga funkcji
Funkcje działu					
Sprzedaż	Wielkość miesięcznej sprzedaży w filiach	1 180 738 zł	1 410 531 zł	84%	25%
Jakość	Jakość wyrobów według standardów	81%	85%	95%	15%
Rentowność	Rentowność sprzedaży w filiach	9%	10%	90%	20%
Reklamacje	Procent reklamacji	3,5%	2%	25%	–
Marketing	Procent wypełnienia planu marketingowego filii	90%	100%	90%	5%
Rozwój sieci	Procent obrotów nowych wyrobów firmy w filiach	3,55%	4%	89%	7%
	Liczba nowych filii	–	1	0%	8%
Doskonalenie sposobu funkcjonowania firmy	Liczba uwag pracowników filii	1			–
Wizerunek firmy	Ocena filii według standardu	60%	90%	67%	5%
Kontakt z klientami	Poziom zadowolenia klientów filii	60%	90%	67%	10%
Racjonalność kosztowa	Koszt funkcjonowania działu (zł)	332 652 zł	350 000 zł*	105%	5%
					100%
Ocena SDD				79%	

* parametr porównawczy (odpowiednik).

Źródło: [Lozano-Platonoff 2009, s. 61].

Na bazie tego modułu oraz struktury organizacyjnej firmy i opisów stanowisk konstruowany jest moduł sprawności działania pracowników. Jego kluczowym elementem jest określenie wszystkich zadań realizowanych przez pracownika. Każdemu z zadań przyporządkowany jest miernik określający i oceniający efekty realizacji zadań. Większość mierników pochodzi zazwyczaj z modułu sprawności działania działów oraz z istniejącego systemu informacyjnego firmy.

Analizowana jest wartość miernika uzyskana przez pracownika za okres podlegający ocenie. Częstotliwość ocen sprawności działania pracowników powinna być zgodna z okresem naliczania ich wynagrodzeń. Należy również ustalić, dla których pracowników wartość miernika będzie kalkulowana na podstawie własnych osiągnięć, a dla których na podstawie osiągnięć zespołowych (możliwy jest wariant mieszany).

Moduł ten zawiera również prognozowaną wartość mierników w czasie i dotyczy jednego roku. Ocenę poziomu osiągnięcia celów opiera się na porównaniu stanu faktycznego z docelowym. W ramach modułu określa się istotność danej funkcji poprzez przypisanie wagi poszczególnym zadaniom pracowników.

Ocena sprawności działania pracownika wyliczana jest na podstawie sumy ważonej oceny jego zadań:

$$SDP = \sum Ocena_i \times Waga_i,$$

gdzie: SDP: sprawność działania pracownika; $Ocena_i$: ocena realizacji zadania i przez pracownika; $Waga_i$: waga zadania i .

Zastosowanie przez decydentów koncepcji zarządzania dynamicznego ma w swym założeniu prowadzić do poprawy efektywności działania oraz wzrostu wartości dodanej firmy dla poszczególnych interesariuszy. Wymaga to jednak odpowiedniego przygotowania organizacji, również pod względem kultury i struktury organizacyjnej.

5. Zakończenie

W dzisiejszych warunkach konkurowania przedsiębiorstwa zmuszone są do ciągłego rozwoju, który nie polega jedynie na ekonomizacji działań, ale na jednoczesnym zwiększaniu skuteczności, czyli doskonaleniu sprawności strategicznej [Machaczka 2003, s. 3]. Pomocna może się w tym okazać zaprezentowana koncepcja zarządzania dynamicznego. Jej istota zasadza się przede wszystkim na zmianie sposobu podejmowania decyzji w firmie oraz dostosowaniu tego procesu do zmian zachodzących w otoczeniu. W pierwszej kolejności należy zmienić optykę spojrzenia na firmę z wybiórczego, fragmentarycznego, skupiającego się na najbardziej odbiegającym *in plus* albo *in minus* elemencie, na spojrzenie zintegrowane. Przewartościowaniu powinny też zostać poddane formy pracy. Większy nacisk powinien zostać położony na pracę zespołową, czemu powinien sprzyjać zarówno proces organizowania pracy,

jak i system motywacyjny. Perspektywa analizy funkcjonowania firmy powinna zostać wydłużona i nabrać strategicznego wymiaru, a kwestie organizowania – procesowego charakteru. Oznacza to konieczność zmiany sposobu myślenia decydentów o firmie i jej otoczeniu.

Reasumując, należy stwierdzić, że proponowana koncepcja zarządzania dynamicznego zakłada definiowanie celów w kategoriach mierzalnych, opracowanie indywidualnego systemu mierników strategicznego rozwoju organizacji, tworzenie klimatu współodpowiedzialności uczestników organizacji za jej rozwój, tworzenie atmosfery sprzyjającej ciągłemu uczeniu się, otwartości na pomysły, kreatywności oraz tworzenie warunków do współpracy na poszczególnych poziomach zarządzania itp. Odpowiedni dobór metod, narzędzi i technik zarządzania może skutecznie wspierać proces implementacji tej koncepcji w firmie.

Opracowanie systemu zarządzania opartego na idei zarządzania dynamicznego niewątpliwie wymaga czasu. Samo definiowanie celów zgodne z założonymi kryteriami i opracowywanie dla nich mierników, jak również bieżąca analiza systemu jawi się jako czasochłonna. Należy jednak potraktować to w kategoriach inwestycji. Dobrze przygotowany system dynamicznego zarządzania przedsiębiorstwem pozwala na uniknięcie straty wielu godzin pracy, będących rezultatem błędnych decyzji. Pozwala również unikać niepotrzebnych wydatków, kontraktów itd. Poniesiony nakład czasowy zwraca się więc szybko i efektywnie.

Literatura

- Bielski M., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Drucker P., *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*, Butterworth-Heinemann Ltd., 1992.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Jasiński Z., Chomątowska B., Janiak-Rejno I., *Tworzenie warunków w przedsiębiorstwie do profesjonalnościowych zachowań pracowników*, [w:] *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, R. Krupski, J. Lichtarski (red.), Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 940, AE, Wrocław 2002.
- Kędziński L., *Sprawność działań przedsiębiorstw*, „Pieniądze i Więź” 2007 nr 3.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa 2005.
- Lipka A., *Efektywność strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008 nr 3-4.
- Listwan T. (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Lozano-Platonoff A., *Zarządzanie dynamiczne. Nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009.
- Machaczka J., *Sprawność operacyjna a sprawność strategiczna*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2003 nr 2.
- Martyniak Z., Stabryła A., Zgoda L., *Podstawy teoretyczne organizacji i zarządzania*, AE, Kraków 1982.
- Pawlak J., *Koszty a efektywność w firmie zarządzanej przez jakość*, „Problemy Jakości” 2001 nr 1.
- Polak A., *Sprawność i niezawodność zarządzania przedsiębiorstwem*, „Problemy Jakości” 2001 nr 4.

- Pszczółowski T., *Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Warszawa 1979.
- Skowron-Mielnik B., *Efektywność pracy – próba uporządkowania pojęcia*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009 nr 1.
- Szymczak M. (red.), *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1993.
- Supernat J., *Zarządzanie*, Kolonia Limited, Wrocław 2005.
- Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1978.

MODULES OF EFFICIENCY IN DYNAMIC MANAGEMENT AS A METHOD TO ASSESS THE LEVEL OF COMPANY EFFECTIVENESS

Summary: The paper focuses on a new concept of organization management which is dynamic management and its role in company effectiveness. The authors present three performance efficiency modules of a company, departments and employees. The concept has been created as a result of research activities and co-operation with Polish entrepreneurs.