Elżbieta URBANOWSKA–SOJKN

ORGANIZACYJNE WYZNACZNIKI EFEKTYWNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA HANDLOWEGO

Wprowadzenie

Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja organizacyjnych wyznaczników efektywności przedsiębiorstwa handlowego. W treści opracowania przedstawiono wykładnię pojęcia efektywność przedsiębiorstwa handlowego, a także czynniki oddziaływujące na jej poziom, ze szczególnym uwzględnieniem czynników organizacyjnych.

Pojęcie efektywność używane jest w różnych teoriach i koncepcjach dotyczących najczęściej działalności gospodarczej, w kontekście jej oceny, czyli ustalenia stopnia i zakresu pomyślności. Problematyka oceny działalności gospodarczej jest rozbudowana, a propozycje ocen są zróżnicowane w zależności od perspektyw teoretycznych, badawczych przyjmowanych przez osoby tworzące lub podejście praktycznie stosujące. Różne punkty widzenia, różne przesłanki i cele ocen sprawiają, że pojawiają się liczne, niejednoznaczne określenia efektywności. Podstawowe różnice dotyczą interpretacji słowa „efektywność" chociaż sposób rozumienia wynika bezpośrednio z tłumaczenia z języka łacińskiego „effectus" – co oznacza skutek, rezultat. W literaturze spotyka się określenie, że efektywne działanie to takie, które jest skuteczne, wydajne, dające pozytwne rezultaty[1]. Z kolei „efektywność" to pozytywny wynik, wydajność, skuteczność[2].

Odwołanie się do tożsamości pomiędzy „efektywnością" a „skutecznością" pozwala sformułować wniosek, że efektywność dotyczy oceny stopnia osiągania celu uprzednio założonego. Jest to wyraźne zawężenie rozpatrywanego pojęcia, bowiem nie podejmując polemiki dotyczącej kategorii celów w działalności gospodarczej i ich hierarchii, trudno orzec, które cele w zróżnicowanej ich zbiorowości należałoby poddać ocenie pod kątem ich realizacji. Utożsamianie efektywności ze skutecznością nie jest poprawne. *Ex definitione*, skuteczność oznacza zbliżania się do zamierzonego celu, jego osiągania lub jedynie umożliwienia[3]. Zachodzi zatem istotna różnica pomiędzy skutecznością a efektywnością. Podstawą oceny przy pomiarze efektywności są rezultaty końcowe działalności niezależnie od tego czy były zamierzone, o ile wypadły pozytywnie, a nie negatywnie[4].

---

1 Słownik wyrazów obcych. Warszawa PWN 1982, s. 132.
2 Słownik języka polskiego. Warszawa PWN 1978 t. 1, s. 516.
3 J. Zieleniewski, Organizacja i zarządzanie. Warszawa PWN 1975 s. 223-240.
4 T. Kotarbiński, Niektóre zagadnienia epistemologii pragmatycznej. Problemy efektywności badań naukowych. Warszawa 1971, s. 79.

Efektywności nie można utożsamiać z prakseologicznie pojmowaną korzystnością, którą określa relacja cenności wyniku użytecznego (efektu) do cenności kosztów[5].

Zbliżone są natomiast pojęcia efektywności i ekonomiczności działań, którą określa się stosunkiem cenności wyników użytecznych do cenności kosztów. Pomimo znaczącej różnicy pomiędzy efektywnością a skutecznością i korzystnością, w wielu pracach nadal można spotkać się z utożsamianiem ww. pojęć. Często uznaje się także tożsamość pojęć efektywność (w rozumieniu ekonomiczność) i sprawność w znaczeniu uniwersalnym. Są to jeszcze konsekwencje obowiązującego do końca XIX w. a nie zweryfikowanego w pełni poglądu, który upoważniał do zamiennego stosowania terminów: sprawność i efektywność. Sprawność określa się na gruncie prakseologii poprzez wskazanie jej różnych postaci. Mówimy, że działanie jest sprawniejsze im więcej posiada walorów sprawności, i im wyższy mają one stopień[6]. W prakseologicznej teorii organizacji wyróżnia się dwa pojęcia sprawności w ujęciu syntetycznym to ogół praktycznych walorów działania ocenianych pozytywnie (a więc skuteczność, korzystność, ekonomiczność, a także wyróżnionych ze względu na sposób działania — prostota, preparacja, energiczność, czystość, a ze względu na efekty działalności - dokładność i udatność), a w ujęciu uniwersalnym to każdy z walorów dobrej roboty z osobna.

W początkach XX w. zaczęto utożsamiać efektywność z kategorią ilościową wyrażoną ilorazem. W zależności od rozważanego odniesienia przedmiotowego, efektywność zaczęto traktować jako stosunek pomiędzy efektami a środkami, które były niezbędne do ich osiągnięcia, co znalazło odzwierciedlenie w postaci m. in. następujących relacji „nakładów do efektów, wysiłku do wyniku, wydatków do dochodów, kosztów do osiągniętego zadowolenia[7]. Potocznie stosuje się relacje odwrotne dla oceny efektywności. Możliwe logicznie są obydwa sposoby pomiaru efektywności. W zależności od uporządkowania cech charakteryzujących działalność, operuje się albo efektywnością ilustrującą: „wydajność nakładów", albo „nakładochłonność" określonej działalności.

Zrelatywizowanie skutków osiąganych z tytułu określonych działań do środków, które są wydatkowane nie budzi wątpliwości, natomiast umożliwia porównywalność różnych przedmiotowo efektywności. Kolejne opracowania naukowe uzasadniały potrzebę posługiwania się w odniesieniu do działalności gospodarczej, pojęciami: efektywność ekonomiczna w odróżnieniu od efektywności organizacyjnej. Ze względu na różnorodne odniesienia przedmiotowe, mamy do czynienia ze swoistą „eksplozją" interpretacji efektywności, w których podstawowe jej części definicyjne, tj. nakłady i efekty, zostają określone szczegółowo poprzez wskazanie właściwych dla danego rodzaju działalności gospodarczej. W zastosowaniu do określonych dziedzin działalności gospodarczej formułowane są właściwie dla definicji efektywności ekonomicznej.

---

[5] J. Zieleniewski, ibidem.

[6] T. Kotarbiński, Traktat o dobrej robocie. Wyd. 6.Warszawa – Wrocław – Kraków – Gdańsk 1975, s. 104-105.

[7] H. A. Simon, Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych. Warszawa PWN 1976, s. 318.

Kolejne próby interpretacji efektywności ekonomicznej koncentrują się wokół kategorii nakładów i efektów. Dowodem są liczne prace podejmowane przez naukowców z kraju i z zagranicy, (np. prace J. Cambella). Rezultatem dociekań naukowych jest wiele koncepcji dotyczących sposobów mierzenia efektów i nakładów, w wyniku czego sformułowano szereg mierników i formuł matematycznych, a także koncepcji (co jest szczególnie ważne) określających cele, które mogą stanowić podstawę oceny.

Pojęcie efektywności organizacyjnej, znacznie rzadziej rozpatrywane, odnosi się do szeroko rozważanych cech organizacji przedsiębiorstwa. Przykładowo wg. Heydebrandta konieczne jest rozważenie następujących cech: obejmujących naturę i kompleksowość organizacyjnego otoczenia i organizacyjnej autonomii, związanych z celem i strukturą zadaniową, dotyczących zróżnicowania wewnętrznej struktury organizacyjnej i obejmujących wymiary organizacyjnej kontroli i koordynacji[8].

Efektywność organizacyjna utożsamiana jest przede wszystkim z efektywnością sposobu zorganizowania się danego podmiotu. W różnych definicjach efektywności organizacyjnej nie akceptuje się jej powszechnego rozumienia jako relacji efektów do nakładów. Ważny dla oceny efektywności organizacyjnej jest poziom realizacji celów przez organizację, rozważanych w kontekście oczekiwań otoczenia.

Przytoczone wyżej, z konieczności niektóre, sposoby definiowania efektywności działalności gospodarczej jednostki organizacyjnej dowodzą braku całościowej koncepcji pojmowania, mierzenia i oceny jej poziomu. Mając na uwadze powyższe stwierdzenie przyjmuje się, że efektywność w odniesieniu do kontretnej jednostki organizacyjnej nie może być tylko stosunkiem efektów do poniesionych z tytułu ich pozyskania nakładów, ale musi również uwzględniać stopień, w jakim został zrealizowany cel lub zbiór celów. Oznacza to, że efektywność jednostki organizacyjnej (przedsiębiorstwa) jest tym większa, im mniejsza jest wartość bezwzględna różnicy pomiędzy stanem określonym przez cel i stanem osiągniętym w wyniku podjętych dla jego realizacji działań. Podstawą pomiaru efektywności jest zatem precyzyjne określenie celów i stopnia ich realizacji a także nakładów niezbędnych dla ich osiągnięcia. Przyjęcie takiej wykładni efektywności budzić może szereg wątpliwości mających logiczne uzasadnienie. Przede wszystkim problematyczna wydaje się kwestia oceny stopnia realizacji celu bądź zbioru celów. W odniesieniu do każdej organizacji można wyróżnić liczne zbiory celów, o wewnętrznie zróżnicowanej strukturze. Nie wszystkie cele można wyrazić ilościowo, a nawet w przypadku możliwości skwantyfikowania celów mierniki służące ich pomiarowi najczęściej nie są ze soba porównywalne. Uwzględnienie trudności kwantyfikowania celów i zapewnienie porównywalności ogranicza możliwości pomiaru i oceny efektywności organizacji, nie oznacza to jednak konieczności, w drodze implikacji zawężania interpretacji pojęcia jedynie do stosunku: efekty do nakładów.

W zależności od sformułowanych uprzednio celów, źródłem mierników charakteryzujących efektywność organizacji będą wyłącznie wielkości ekono-

8 Por. E. Nalewajko, Niektóre teoretyczne ujęcia efektywności organizacyjnej. Studium literatury. „Organizacja i kierowanie" 1985 nr 1.

miczne charakteryzujące nakłady i efekty lub także wielkości charakteryzujące społeczną akceptację działalności i wykorzystanie znajdujących się w dyspozycji zasobów materialnych i ludzkich.

Powyższą interpretację efektywności jednostki organizacyjnej (przedsiębiorstwa) można określić jako definicję *sensus largo* i jest ona zbliżona do definicji sprawności (ale jej nie wyczerpuje). Efektywność *sensu stricto*, *ex post* określa relacja pomiędzy uzyskiwanymi wynikami i nakładami potrzebnymi do ich uzyskania a *ex ante* efektywność jest relacją pomiędzy celem działalności a przewidywanym dla jego osiągnięcia środkami.

W znaczeniu sformułowanym wyżej przedsiębiorstwo handlowe jest efektywne wówczas gdy ralizuje uprzednio założone cele (polemika może dotyczyć faktu czy muszą to być w warunkach samodzielności cele społeczne akceptowane), uzyskuje nadwyżkę dochodów nad poniesionymi kosztami, umożliwiającą samofinansowanie.

Podobnie jak w innych przypadkach kategoria celu bądź zbioru celów jest dyskusyjna. Polemika dotyczy sformułowania celu nadrzędnego, celów szczegółowych i określenia wzajemnych związków hierarchicznie uporządkowanych.

Każde przedsiębiorstwo handlowe stanowi względnie samodzielny podmiot w zbiorowości jednostek gospodarczych jaką jest gospodarka narodowa, której charakterystycznymi cechami jest realizowanie nadrzędnych celów ogólnospołecznych w oparciu o majątek ogólnospołeczny. Spójność działalności wszystkich jednostek gospodarczych zapewnia system zarządzania wykorzystujący różnorodne środki i instrumenty[9]. W związku z powyższym określenie celu(ów) przedsiębiorstw handlowych wymaga ich rozważenia na płaszczyźnie regulacyjnej[10]. Narzędziowy aspekt systemu zarzadzania handlem i przedsiębiorstwami handlowymi, precyzujący mierniki pracy, parametry, reguły działalności określa także cele przedsiębiorstw. Odpowiednia konstrukcja narzędzi systemu zarządzania powinna zapewnić spójność celów ogólnospołecznych z celami przedsiębiorstw. Oceny efektywności przedsiębiorstw handlowych dokonuje się poprzez wykorzystanie operacjonalizacji zbioru celów w zestaw mierników szczegółowych charakteryzujących stopień ich realizacji, a także wykorzystanie mierników odzwierciedlających ponoszone nakłady.

Czynniki kształtujące efektywność przedsiębiorstwa handlowego

Rozważając problematykę efektywności przedsiębiorstwa handlowego, nie sposób pominąć kwestii uwarunkowań jej poziomu. Każde przedsiębiorstwo handlowe, podejmując działalność w zakresie pośrednictwa pomiędzy sferą podaży i spożycia (zużycia), stanowi kolejne ogniwo w strukturze gospodarki narodowej. W związku z powyższym na działalność przedsiębiorstwa wpływają wszystkie

[9] E. Urbanowska – Sojkin, Zarządzanie handlem w systemie gospodarki narodowej. Referat wygłoszony na kolokwium polsko-niemieckim. Baranowo 1987.

[10] A. Michalak, Zarządzanie przedsiębiorstwm handlowym na zasadach rozrachunku gospodarczego w planowo regulowanej gospodarce. AE seria II z.90. Poznań 1986, s. 27.

uwarunkowania determinujące funkcjonowanie makrosystemu — gospodarki narodowej.

Efektywność przedsiębiorstwa handlowego, w zakresie obserwowanych mierników nie jest wielkością stałą. Osiąganie efektywności w działalności przedsiębiorstwa handlowego jest procesem, na którego przebieg oddziaływuje wiele przyczyn.

Uwzględniając podstawowe kryteria klasyfikacji — źródło pochodzenia, można ww. przyczyny podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne[11]. Z kolei biorąc pod uwagę możliwości przedsiębiorstwa handlowego w zakresie ich kształtowania, można wyróżnić czynniki o charakterze niezależnym i zależnym. Część przyczyn wpływa w sposób stymulujący, inne w sposób destymulujący na poziom efektywności przedsiębiorstwa handlowego, w wyróżnionym znaczeniu *sensus largo* i *sensu stricto*. Możliwości wpływania przedsiębiorstwa handlowego na przebiegi i siłę oddziaływania uwarunkowań jest w znacznym stopniu zróżnicowany. Można przyjąć, że przyczyny, których źródłem pochodzenia jest otoczenie, a więc oddziaływujące z zewnątrz, w niewielkim stopniu mogą być kształtowane przez przedsiębiorstwo i mają charakter egzogenny. Natomiast wszelkie uwarunkowania wewnętrzne działalności przedsiębiorstwa mogą stanowić potencjalne źródła efektywności.

Zewnętrznych uwarunkowań efektywności przedsiębiorstwa handlowego należy poszukiwać w jego otoczeniu i kręgu zewnętrznym[12]. Stanowią one swoiste ramy, w których podejmują działalność przedsiębiorstwa handlowe i które narzucają sposób zachowania na rynku.

Dla celów niniejszego opracowania szczególne znaczenie mieć będzie uporządkowanie uwarunkowań zewnętrznych wg kryterium przedmiotowego zakresu determinacji. Mając na uwadze powyższe, można wyróżnić:

— grupę czynników określających i kształtujących oczekiwania społeczne dotyczące oferty towarowo-usługowej przedsiębiorstwa handlowego, jest to tzw. grupa czynników popytotwórczych;

— grupę czynników zewnętrznych określających możliwości stworzenia oferty towarowo-usługowej przez przedsiębiorstwo handlowe, jest to tzw. grupa czynników podażowych;

— grupę czynników o charakterze regulacyjnym, wynikających z elementów składowych systemu zarządzania handlem i przedsiębiorstwami handlowymi.

Każda z ww. grup czynników ma charakter złożony a ich omówienie przekracza możliwości niniejszego opracowania. Warto jednak zwrócić uwagę chociaż na niektóre z nich, jak się wydaje, szczególnie istotne dla poziomu efektywności przedsiębiorstwa handlowego. Omawianie w pewnej kolejności wyszczególnionych wyżej determinant nie stanowi bynajmniej o ich hierarchii wewnętrznej. Jak

---

11 Przyczyna to czynnik wpływający w sposób konieczny lub przypadkowy, bezpośrednio lub pośrednio na dane zjawisko jako swój skutek. Encyklopedia powszechna. T. 3. Warszawa PWN. T. 3 s. 738.

12 Wykorzystano nomenklaturę B. Wawrzyniaka, który wyróżnił środowisko działania przedsiębiorstwa handlowego, z jego podziałem na materialne i niematerialne, a następnie dokonał podziału tego pierwszego na otoczenie (tj. zbiór tych wszystkich podmiotów, z którymi przedsiębiorstwo handlowe ma powiązania bezpośrednie) i na krąg zewnętrzny (tj. zbiór tych wszystkich podmiotów z którymi łączą przedsiębiorstwo handlowe powiązania pośrednie).

dotąd nie przeprowadzono hierarchizacji zewnętrznych determinant efektywności przedsiębiorstwa handlowego, a ich analiza ma charakter jakościowy poparty egzemplifikacjami.

Pierwszą grupę zewnętrznych uwarunkowań stanowią czynniki popytotwórcze, które przesądzają o oczekiwanych parametrach oferty towarowo-usługowej w przedsiębiorstwach handlowych. Czynniki zaliczane do tej grupy w minimalnym zakresie poddają się kształtowaniu przez przedsiębiorstwa handlowe. Możliwości przedsiębiorstwa ograniczają się do różnych metod i techniki oddziaływania na nabywców, umożliwiających wyzwolenie, zmianę lub osłabienie określonego popytu. Skuteczność tego typu oddziaływania uzależniona jest od wielu czynników, ale przede wszystkim od określonych warunków rynkowych. Nie ulega wątpliwości, że popyt na określone dobra i usługi stanowi czynnik sprawczy poziomu efektywności przedsiębiorstwa, i z tego powodu powinien być zawsze przedmiotem zainteresowania.

Do drugiej grupy zaliczono czynniki zewnętrzne określające możliwości stworzenia oferty towarowo-usługowej przez przedsiębiorstwo handlowe. Wśród nich na uwagę zasługują rozmiary i struktura masy towarowej oferowanej przez dostawców, jej jakość, dopasowanie do zgłaszanego popytu, a także możliwości pozyskania składników bazy materialno-technicznej, i ludzi warunkujących właściwy poziom usługi handlowej. Czynniki zaliczane do tej grupy mają podstawowe znaczenie dla poziomu efektywności ponieważ każde niedomaganie w zakresie oferowanej wielkości i struktury masy towarowej, a także braki w wyposażeniu technicznym przedsiębiorstw handlowych i w zatrudnieniu, rzutują szczególnie dotkliwie na jej poziom.

Paradoksalne jest to, że w sytuacji szczególnie niskiej efektywności handlu i przedsiębiorstw handlowych, wynikających przede wszystkim z warunków rynkowych, można wskazać wiele przykładów świadczących o negatywnym wpływie na jej poziom szeroko rozumianych instrumentów systemu zarządzania. Luki w systemie uregulowań prawnych, nieprecyzyjność, niestałość zasad funkcjonowania, nadmierna formalizacja działalności przedsiębiorstw handlowych, zasady gospodarki finansowej, a także inne przyczyny determinują poziom efektywności. Z punktu widzenia ekonomicznego szczególnie dotkliwe dla przedsiębiorstw handlowych są zmiany w zakresie systemu ekonomiczno-finansowego, a także akcyjność szeregu przedsięwzięć inicjowanych przez Centrum.

Wyszczególnione wyżej grupy czynników oddziaływujących na efektywność przedsiębiorstw handlowych, stwarzają pewne ramy, w których jednostki organizacyjne podejmują działalność w przedmiotowym zakresie.

W wyszczególnieniu determinant efektywności przedsiębiorstwa handlowego nie może, dla pełnej ich inwentaryzacji, zabraknąć uwarunkowań wewnętrznych. W procedurze identyfikacji wewnętrznych uwarunkowań efektywności, podstawowe znaczenie ma udzielenie odpowiedzi na pytanie — jakie cechy przedsiębiorstwa, w jakim zakresie przedmiotowym działalności stanowią potencjalne i faktyczne determinanty jej poziomu.

Wśród podstawowych cech charakteryzujących przedsiębiorstwo handlowe, będących równocześnie podstawą ich klasyfikacji znajduje się min: rodzaj

realizowanych zadań i zakres przedmiotowy działalności, wielkość przedsiębiorstwa wyrażona liczbą zatrudnionych pracowników, wartością zaangażowanego majątku, zakres terytorialny działalności, forma organizacyjna przedsiębiorstwa, system powiązań z jednostkami organizacyjnymi otoczenia oraz system organizacji wewnętrznej. Wszystkie te cechy przedsiębiorstwa handlowego, mogą stanowić zarówno czynniki stymulujące lub destymulujące efekty działań, jak i ponoszone wielkości nakładów.

W aktualnych uregulowanich prawnych dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstw w systemie gospodarki planowo-regulowanej, w warunkach samodzielności i samofinansowania tych jednostek, wszystkie ww. cechy organizacji handlowych są rezultatem zindywidualizowanych decyzji. Ustawy regulujące działalność przedsiębiorstw, w tym przedsiębiorstw handlowych, pozostawiają znaczny zakres samodzielności dotyczący formułowania celów i warunków realizacji, z zastrzeżeniem znaczącego wpływu uwarunkowań po stronie podaży, popytu i wynikających z systemu zarządzania handlem.

Elementami łączącymi wszystkie czynniki wytwórcze w procesie realizacji celów są czynniki (środki) organizacyjne. Stanowią one także charakterystyki typów przedsiębiorstw handlowych mając charakter wewnętrznych uwarunkowań ich efektywności, a zatem mogą być potencjalnym źródłem rezerw w tym zakresie.

Organizacyjne uwarunkowania efektywności przedsiębiorstw handlowych

Rola czynników organizacyjnych w przedsiębiorstwach sprowadza się do integrowania nie tylko czynników wytwórczych w procesie realizacji zadań społeczno-gospodarczych, ale także podmiotów zewnętrznych, na rzecz których działalność jest prowadzona i tych, którzy w niej współuczestniczą. Ze względu na postulowaną rolę ogólną jaką pełnić powinny czynniki organizacyjne w przedsiębiorstwie można dokonać identyfikacji zakresów ich oddziaływania ważnych dla jej spełnienia poprzez zapewnienie:

— właściwej organizacji wewnętrznej, tj. doboru komórek organizacyjnych i ukształtowania optymalnych powiązań hierarchiczno-funkcjonalnych;

— optymalnych dla przedsiębiorstwa powiązań organizacyjnych z jednostkami organizacyjnymi otoczenia np. jednostkami produkcyjnymi, innymi przedsiębiorstwami handlowymi i usługowymi, jednostkami obsługi finansowej, organami władzy terenowej itd;

— utrzymania pracowników w daleko idącej integracji wewnętrznej w zespołach pracowniczych, a także zapewnienie właściwego poziomu identyfikacji pracowników z celami przedsiębiorstwa;

— poprawnych stosunków z jednostkami otoczenia poprzez zgodność celów własnych — wewnętrznych i zewnętrznych (*public relation*);

— optymalnej procedury podejmowania decyzji i metod oddziaływania na podwładnych;

— właściwego systemu informacyjnego;
— otwartości na postęp organizacyjno-techniczny.

Wymienione wyżej zakresy przedmiotowe oddziaływania na efektywność przedsiębiorstwa handlowego, stanowią podstawę analitycznego wyodrębnienia środków organizacyjnych. Określenie „środki organizacyjne" używa się dalej zamiennie z określeniami: czynniki, wyznaczniki i uwarunkowania organizacyjne[13].

Podstawową rolę czynników organizacyjnych upatrywać należy w ich determinującym wpływie na przebieg realizacji zadań czyli na uzyskiwane efekty jak i też na ponowne z tego tytułu nakłady. Wpływ może mieć charakter bezpośredni lub pośredni. Istotną dla określenia siły związku i zakresu wpływu na efektywność jest cecha środków organizacyjnych dotycząca ich niemierzalnego charakteru. Zachodzi trudność operacjonalizacji środków organizacyjnych w zmienne szczegółowe i ich wyrażenia w postaci mierników, a tym samym trudność kwantytatywnego przedstawienia siły związku.

Środki organizacyjne wyodrębnione na podstawie analizy potencjalnych obszarów determinacji, w aspekcie ich znaczenia dla efektywności *sensus largo* i *sensu stricto* mają charakter agregatowy. Poniżej zostaną wyszczególnione elementy w ramach poszczególnych środków organizacyjnych zasługujące na uwagę ze względu na ich rolę dla realizacji celów i ponoszonych z tego tytułu nakładów.

Oddziaływanie na pracowników po to, aby zapewnić ich pozytywną motywację do pracy, integrację w zespołach pracowniczych a także optymalny poziom identyfikacji z przedsiębiorstwem i jego celami stanowi niezbędny warunek organizacyjny realizacji podejmowanych zadań. Zachodzi bowiem prosta werbalnie zależność, wyrażona następującym stwierdzeniem, im bardziej pracownicy uznają cel przedsiębiorstwa za swój i silnie skorelowany z ich celami indywidualnymi, im w korzystniejszych stosunkach międzyludzkich funkcjonują tym ich udział w realizacji celów przedsiębiorstwa jest efektywniejszy[14].

Zapewnienie identyfikacji celów indywidualnych i grupowych nie jest problemem prostym. Konieczne jest odwołanie się do motywów sterujących zachowaniem się człowieka przy podejmowaniu pracy i jej kontynuowaniu. Każdy pracownik przedsiębiorstwa stanowi ukształtowaną osobowość, posiada określone wykształcenie i żyje w pewnych warunkach socjalno-bytowych. Podejmując decyzję o zatrudnieniu się a dalej wykonując pracę, kieruje się określonymi motywami, wchodzącymi w skład danego wzorca motywacyjnego[15]. Mając na uwadze motywy sterujące postępowaniem człowieka, przedsiębiorstwo musi wykorzystać różnego rodzaju środki zapewniające pozyskanie pracownika. Wśród nich niewątpliwie

---

13 W dosłownym tłumaczeniu środki organizacyjne to to, co umożliwia, ułatwia i determinuje działanie, sposób, metodę, czynniki – to przyczyny wywołujące skutek, oddziaływujące, warunkujące, warunki – to czynniki, od których uzależnione jest coś. Słownik języka polskiego. Warszawa PWN 1981, t. 1, s. 350, t. 3 s. 455, 660.

14 Koncepcję integracji załogi poprzez związek celów indywidualnych z celami grupowymi i przedsiębiorstwa przedstawia J. Humble Por. J. H u m b l e, Zarządzanie przez określenie celów. Warszawa PWE 1971.

15 Por. B. C z a r n i a w s k a, Motywacyjne problemy zarządzania. Warszawa PWN 1980, s. 22-23; X. G l i s z c z y ń s k a, Motywacja do pracy. Biblioteka Nauki o Pracy. Warszawa KiW 1981, s. 54-70.

niedocenianą ich część (ze względu na podstawową rolę środków ekonomicznych) stanowią środki organizacyjne. Na uwagę zasługują, ze względu na ich rangę dla pracowników: różne formy organizacyjne udziału pracowników w kierowaniu przedsiębiorstwem, z uwzględnieniem zróżnicowanego udziału i roli w poszczególnych fazach procesu decyzyjnego, różne formy organizacyjne pracy zespołowej i kontaktów międzyludzkich. Rozwiązania organizacyjne w zakresach wyróżnionych wyżej pozwalają w mniejszym lub większym stopniu zaspokoić odczuwane przez pracowników potrzeby, zaliczane do kategorii potrzeb wyzwolonych i zaspokajanych w środowisku pracy. Z drugiej strony delegowanie uprawnień do podejmowania decyzji na rzecz pracowników sprzyja przybliżeniu procesu decyzyjnego do miejsc zaistnienia sytuacji decyzyjnych.

Źródła efektywności przedsiębiorstwa tkwią w przebiegu procesu decyzyjnego — tj. wykorzystanych metodach podejmowania decyzji podziale kompetencji, kwalifikacjach kadry kierowniczej. Na szczególną uwagę w tym zakresie zasługują informacyjne podstawy podejmowania decyzji. Jakość procesu decyzyjnego zależy wprost od roli, jaką pełni w przedsiębiorstwie system informacyjny. Bezpośredni związek jest konsekwencją uwarunkowania każdej fazy procesu decyzyjnego od jakości informacji, w sensie jej kompletności, porównywalności i aktualności. W strukturze organizacyjnej system informacyjny stanowi podsystem systemu kierowania a jego funkcje o charakterze usługowym na rzecz systemu nadrzędnego, są pochodnymi w stosunku do funkcji podstawowej dotyczącej informacyjnego zabezpieczenia procesów decyzyjnych. Nie wymaga udowodnienia teza, że prawidłowa organizacja systemu informacyjnego tj. struktura węzłów informacyjnych, informacyjno-decyzyjnych, strumieni i kanałów informacyjnych oraz zapewnienie właściwych środków technicznych (umożliwiających gromadzenie danych i informacji, przesyłanie i łączność wewnętrzną z jednostkami otoczenia, a także przetwarzania i przechowywanie informacji) warunkuje przebieg procesów kierowania i zwiększa ich efektywność. Miarą sprawności działania każdej organizacji, w tym przedsiębiorstw handlowych jest szybkość dostosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu, a tę szybkość może zapewnić jedynie system informacyjny.

Zachowanie się człowieka (ludzi) w procesie pracy, przebieg procesów realnych i regulacyjnych dotyczących realizacji celów przedsiębiorstw odbywa się w określonych ramach formalnych stworzonych przez organizację wewnętrzną. Sposób wewnętrznego zorganizowania powinien być wyborem optymalnej struktury rozumianej jako układ komórek organizacyjnych o wyszczególnionych zakresach: obowiązków odpowiedzialności i uprawnień i wzajemnych powiązaniach pomiędzy nimi. Struktura organizacyjna powinna być poddawana częściej analizie z punktu widzenia jej adekwatności do wymagań stawianych przez szybko zmieniające się otoczenie. Zmiany zachodzące w otoczeniu powinny stymulować procesy reorganizacyjne. Nadrzędnym celem procesów reorganizacyjnych jest stworzenie lepszych niż dotychczas warunków organizacyjnych do realizacji zadań. System organizacji wewnętrznej stwarza mniej lub bardziej korzystne warunki realizacji zadań. Formalizacja działalności poszczególnych części organizacyjnych narzuca

bowiem określony układ powiązań hierarchicznych i funkcjonalnych, i likwiduje możliwość fakultatywnego zachowania poszczególnych komórek organizacyjnych. Nadmierna zatem formalizacja działalności w przedsiębiorstwie może utrudniać sprawny przebieg realizacji celów, a nawet powodować ponoszenie dodatkowych nakładów. Z kolei niedostateczny poziom formalizacji, pozwalający na dużą swobodę pracownikom w wykonywaniu zadań, będzie źródłem efektywności przedsiębiorstwa wówczas, gdy reprezentują oni odpowiedni poziom identyfikacji z przedsiębiorstwem, poziom internalizacji celów i integracji wewnątrz zespołów pracowniczych.

Dla każdego przedsiębiorstwa funkcjonującego w określonych warunkach rynkowych istnieje optymalny przy danych cechach wewnętrznych, system organizacji i zakres formalizacji. Każde przedsiębiorstwo powinno zadbać o taki właśnie system organizacji wewnętrznej i powiązań z jednostkami organizacyjnymi, który stworzy warunki do realizacji celów i osiągania najkorzystniejszego układu pomiędzy nakładami i efektami.

W procesie dochodzenia do optymalnych rozwiązań w zakresie organizacji wewnętrznej przedsiębiorstwa, podstawową rolę pełnić powinien postęp organizacyjno-techniczny. Może on dotyczyć w warunkach przedsiębiorstwa handlowego: metod organizacji pracy, metod podejmowania decyzji kształtowania powiązań pomiędzy wszystkimi komórkami, technologii wytwarzania usług. Otwartość na postęp organizacyjno-techniczny, wdrażanie nowych rozwiązań organizacyjno-technicznych stanowi podstawowy warunek wzrostu efektywności przedsiębiorstw handlowych, w znaczeniu przyjętym w niniejszym opracowaniu.

Konkludując dotychczasowe rozważania, należałoby stwierdzić:

Po pierwsze — rozpatrywanie efektywności przedsiębiorstwa handlowego nie tylko *sensu stricto*, jako relację efektów i nakładów, ale również w kontekście realizacji uprzednio założonych celów wzbogaca pojęcie efektywności. Przeprowadzenie oceny działalności przedsiębiorstwa handlowego uwzględniającej efektywność *sensus largo* napotyka dodatkowe problemy związane z pomiarem stopnia realizacji celów uprzednio założonych.

Po drugie — efektywność przedsiębiorstwa handlowego nie jest wielkością stałą, można ją rozpatrywać w odniesieniu do całokształtu działalności lub poszczególnych zakresów przedmiotowych.

Po trzecie — na poziom efektywności ogólnej przedsiębiorstwa handlowego i efektywności cząstkowe oddziaływuje szereg przyczyn zewnętrznych i wewnętrznych, które tylko w pewnym zakresie mogą być kształtowane przez przedsiębiorstwo, i wykorzystywane jako źródła, rezerw efektywności.

Po czwarte — podstawowym źródłem rezerw wewnętrznych efektywności przedsiębiorstwa (ogólnej i cząstkowych) są organizacyjne podstawy działalności, które wyodrębnione w postaci pojęć agregatowych nazwanych środkami, czynnikami organizacyjnymi.

Po piąte — środki organizacyjne stanowią źródło zwiększenia efektów lub obniżania nakładów na skutek: lepszej organizacji wewnętrznej i systemu powiązań z jednostkami organizacyjnymi otoczenia, zadbania o realizację potrzeb praco-

wników, w tej ich części, które mogą być zaspokajane z tytułu pracy i w czasie pracy, zadbanie o odpowiedni poziom internalizacji celów i identyfikowania się pracowników z przedsiębiorstwem, a także poprzez integrację wewnątrz zespołów pracowniczych, ponadto zadbania o doskonalenie metod podejmowania decyzji i systemu informacyjnego, a także przyjęcia orientacji kierownictwa i załogi przedsiębiorstwa na postęp organizacyjno-techniczny.

Po szóste — doskonalenie środków organizacyjnych nie wiąże się z ponoszeniem nakładów, a pozwala zwiększać efekty, a zatem i efektywność przedsiębiorstwa handlowego.

Elżbieta URBANOWSKA-SOJKIN

Organisational Determinants of Efficiency in a Trade Enterprise

(Summary)

Efficiency of a trade enterprise is dependent upon a number of factors. Their influence on the level of efficiency may be stimulating or nonstimulating.

Undoubtedly organizational factors are rarely observed determinants of the level of efficiency in a trade enterprise. Their source is the techno-organisational and social basis of their activity. The most important factors which influence the efficiency of a trade enterprise are: internal organisation, the system of links with the units of environment, methods of management, information system and wareness of techno-organisational progress.

The possibility of increasing efficiency of an enterprise through improvement of techno-organisational base is rarely observed in practice. This is explained by unquantifiable character of the relation between organisational factors and efficiency. Hence, the complex (theoretical-practical) process of research into organistational conditions of efficiency in an enterprise seems to be justified.