

Jolanta Walas-Trębacz, Stanisław Galata

OCENA EFEKTYWNOŚCI KADRY KIEROWNICZEJ W PRZEDSIĘBIORSTWIE¹

1. Uwagi wstępne

Efektywność każdej organizacji zależy nie tylko od wydajności pracy jej poszczególnych struktur, lecz przede wszystkim od efektywnej pracy kierownika (szerzej kierownictwa organizacji), który ustala cele, przydziela zadania, przygotowuje warunki działania oraz koordynuje działania wielu podmiotów w czasie i przestrzeni.

Efektywność zarządzania określa relacja między tym, co kierownik osiąga, a tym, co powinien osiągnąć, przy uwzględnieniu ograniczeń, jakie sam sobie narzucił, które również wynikają z jego pozycji, sytuacji przedsiębiorstwa i jego społeczno-ekonomicznego środowiska. Celem tego artykułu jest przedstawienie:

- interpretacji pojęcia stanowisko kierownicze i cech charakteryzujących pracę kadry kierowniczej,
- klasyfikacji stanowisk kadry kierowniczej w organizacji,
- pojęcia efektywności w różnych wymiarach (obszarach) oraz czynników determinujących efektywność kierownika,
- poziomów i modeli oceny efektywności pracy kadry kierowniczej,
- przykładu oceny stanowiska kierowniczego z wykorzystaniem przedstawionych modeli.

2. Istota pracy kierowniczej oraz klasyfikacje kierowników

W opracowaniach popularyzujących myśl organizatorską trudno znaleźć w miarę jednoznaczną, jasną i zarazem pełną definicję stanowiska kierowniczego. Często jest podkreślany jeden lub kilka charakterystycznych jego aspektów.

¹ Układ tabel i sposób oceny został zaczerpnięty z artykułu: Tyrańska, Walas-Trębacz, 2002.

Jerzy Trzcieniecki i Adam Stabryła w swojej definicji tego stanowiska kładą nacisk na specyficzne uprawnienia „stanowisko kierownicze tym różni się od stanowiska szeregowego lub wykonawczego, że jego zajmowanie daje kierownikowi uprawnienia do decydowania o działaniu podwładnych” [Trzcieniecki, Stabryła, 1986, s. 387].

Niepełne wydaje się również encyklopedyczne ujęcie stanowiska kierowniczego jako takiego, któremu podporządkowane są inne stanowiska organizacyjne. Stanowiska kierownicze powiązane są ze sobą sprzężeniami hierarchicznymi. Charakter tych sprzężeń [...] decyduje o typie formalnej struktury organizacyjnej. Ze względu na to, że stanowisku kierowniczemu zawsze podporządkowane są inne stanowiska organizacyjne, liczba tych ostatnich zawsze jest większa niż pierwszych. Wielkość różnic jest dobrym wskaźnikiem stopnia zhierarchizowania danej struktury organizacyjnej [Pasiczny, 1981, s. 487].

Z pojęciem opisywanego stanowiska kierowniczego wiąże się szereg innych pojęć, których wyjaśnienie wydaje się celowe. Mianowicie podmiotem stanowiska kierowniczego jest kierownik. Jest to osoba powodująca działanie innych ludzi, tj. podporządkowanych mu pracowników lub kierowników, zgodnie z celami tego, kto nimi kieruje [Zieleniewski, 1984, s. 451].

Kierownik to zwierzchnik lub podmiot kierujący danego zespołu ludzkiego, będącego organizacją formalną. Osoba ta stoi na czele danej jednostki organizacyjnej i powoduje wykonanie przy pomocy podległych pracowników zadań [Listwan, 2002, s. 103].

Kierownik wraz z osobami mu podporządkowanymi tworzy zespół. Zespoły mogą się składać z samych kierowników (np. grupa kierowników i ich wspólny zwierzchnik) lub z kierownika i wykonawców [Mroziewski, 2005, s. 20].

Pojęciem szerszym jest kierownictwo. Jest to organ złożony, obejmujący kierowników poszczególnych jednostek organizacyjnych oraz istniejące w ramach aparatu zarządzania ciała doradcze i opiniujące [Buczkowski, 1977, s. 206].

A. Stabryła stanowisko kierownicze rozpatruje jako człon kierowniczy. Twierdzi on, że człon kierowniczy jest organem kierującym, upoważnionym do sprawowania władzy, decydującym o celach organizacji i sposobach ich osiągnięcia w zakresie posiadanych kompetencji [Stabryła, 1984, s. 21].

Obok pojęcia „kierownik” pojawia się termin „menedżer” definiowany jako „osoba zarządzająca przedsiębiorstwem lub wydzielonym obszarem jego działalności” [Encyklopedia PWN, 1999, s. 213]. Nowe tendencje w kształtowaniu postaci kierowników o nowych kompetencjach odnoszą pojęcie menedżera głównie do kadry zarządzającej na wyższych szczeblach hierarchii organizacyjnej.

Analiza treści pracy kierowniczej pozwala określić specyficzne cechy odróżniające tę pracę od innych działań podejmowanych przez pracowników organizacji. Ich znajomość może stanowić podstawę do wyboru odpowiednich metod oceniania efektów pracy kierowniczej oraz konstruowania systemu wynagradzania.

Specyficzne elementy pracy kadry kierowniczej są następujące:

- praca kierownicza obejmuje głównie czynności koncepcyjne, polegające na wytyczaniu celów, kierunków i metod działania, co składa się na proces podejmowania decyzji krótko- i długookresowych;

- pracy kierowniczej towarzyszy ryzyko i niepewność o zróżnicowanym natężeniu. Te dwa elementy powodują, że nie można precyzyjnie określić jej efektów, a zwłaszcza długookresowych skutków podjętych decyzji;
- działalność kierownicza charakteryzuje się przede wszystkim delegowaniem uprawnień i zadań na podwładnych oraz kontrolą stopnia realizacji tych zadań;
- praca kierownicza jest słabo ustrukturalizowana, ponieważ jej właściwością jest duża zmienność zadań, metod i warunków działania, powodująca konieczność szybkiej adaptacji do zachodzących zmian, jak też ich kreowania w celu podnoszenia efektywności pracy;
- konieczność ciągłego rozwoju i nadszycania za postępem oraz doskonalenia metod kierowania;
- zadania kierownicze dotyczą generalnie dwóch dziedzin: rzeczowej i ludzkiej;
- kadra kierownicza jest głównym podmiotem motywującym ludzi do pracy w przedsiębiorstwie;
- z pracą kierowniczą wiąże się odpowiedzialność za efektywne gospodarowanie majątkiem i rozwój powierzonych zasobów ludzkich. Jest to zatem odpowiedzialność nie tylko za pracę własną, lecz za efekty kierowanego przedsiębiorstwa, jednostki lub komórki organizacyjnej;
- do typowych cech pracy kierowniczej obok czynności *par excellence* kierowniczych należy zaliczyć czynności wykonawcze, których zakres maleje w miarę przechodzenia na wyższe stanowiska w hierarchii organizacyjnej;
- praca kierownicza jest stresogenna [Tyrańska, Walas-Trębacz, 2002, s. 1-2].

Właśnie powyższe zróżnicowanie charakteru pracy kierowniczej, a zwłaszcza zadań, odpowiedzialności i kompetencji powinno przesądzać o doborze kryteriów i metod oceny efektywności ich pracy.

Ze względu na specyfikę pracy kadry kierowniczej, jej miejsce w strukturze oraz znaczenie w procesie podejmowania decyzji o rozwoju przedsiębiorstwa, należałoby przedstawić występujące rodzaje stanowisk kierowniczych z różnych punktów widzenia (zob. tabela 1 na s. 170).

3. Efektywność kierownika i czynniki ją determinujące

Efektywność nowoczesnych społeczeństw i ich zdolność do nowych osiągnięć zależy od skuteczności ludzi, którzy pracują jako kierownicy. Interpretacja pojęcia efektywności² najczęściej przyjmuje wymiar ekonomiczny. W tym ujęciu stanowi ona rezultat działalności gospodarczej określany przez relację efektów do nakładów.

Istnieją jeszcze inne wymiary odnoszące się do efektywności:

- a) wymiar rzeczowy – wyrażający się w zaspokajaniu potrzeb społecznych i osiaganiu celów zewnętrznych;
- b) wymiar technologiczny – stanowiący „zawężenie” rzeczowego wymiaru efektywności do kategorii produktywności rozumianej jako wydajność techniczna zaangażowanych czynników wytwórczych;

² Efektywność można rozpatrywać na różnych poziomach organizacji [Rummler, Brache, 2000].

Tabela 1. Klasyfikacja stanowisk kadry kierowniczej w przedsiębiorstwie

Lp.	Kryterium klasyfikacji	Rodzaj stanowisk kierowniczych
1.	Miejsce w strukturze organizacyjnej, zakres samodzielności i odpowiedzialności oraz szczebel kierowania	<ul style="list-style-type: none"> – kierownicy naczelnego poziomu – członkowie zarządu i grupa dyrektorów ponoszący odpowiedzialność za całokształt pracy przedsiębiorstwa, – kierownicy średniego poziomu: kierownicy komórek funkcjonalnych, pełniący funkcje doradcze wobec szczebla najwyższego, mają pewne uprawnienia w obszarze spraw im delegowanych; kierownicy komórek liniowych, ruchu (kierownicy zakładów, wydziałów), którzy ponoszą odpowiedzialność za działalność kierowanego ogniwa, – kierownicy pierwszego poziomu (pierwszej linii) <ul style="list-style-type: none"> – mistrzowie i brygadziści, którzy bezpośrednio współpracują z robotnikami, nadzorują bezpośrednio wykonawców, nie będąc przełożonymi innych kierowników,
2.	Proporcje udziałów posiadanych w firmie przez kadre kierowniczą (własność środków produkcji)	<ul style="list-style-type: none"> – kierownik-menedżer „wynajęty – zwierzchnik lub podmiot kierujący danego zespołu ludzkiego, będącego organizacją formalną, – menedżer współwłaściciel – zarządza organizacją albo wydziałem lub jest odpowiedzialny za kształtowanie i koordynowanie pracy innych, – businessman – menedżer właściciel (przedsiębiorca) – to człowiek dysponujący kapitałem i lokujący go w działalności gospodarczej w celu jego pomnożenia,
3.	Zakres działalności organizacyjnej, za który są odpowiedzialni	<ul style="list-style-type: none"> – kierownik ogólny – nadzoruje złożoną jednostkę organizacyjną, np. przedsiębiorstwo, wydział, zakład, odpowiadając za całą działalność kierowanej jednostki: produkcję, marketing, finanse, sprzedaż, – kierownik funkcjonalny – odpowiada za jeden rodzaj działalności danego przedsiębiorstwa, np. produkcja, marketing, sprzedaż, finanse, zasoby ludzkie,
4.	Podjęcie do zarządzania jako procesu podejmowania decyzji	<ul style="list-style-type: none"> – personel pomocniczy – jego zadaniem jest rejestrowanie, gromadzenie i przechowywanie informacji, – specjaliści – zajmujący się przetwarzaniem i przygotowywaniem wariantów działania, – decydenci – dokonują wyborów celów i sposobów ich realizacji.

Źródło: opracowanie na podstawie: Listwan, 1993, s. 15, 19; Borkowska, 1983, s. 26-27; Stoner, Wankel, Gilbert, 1997, s. 32; Griffin, 2004, s. 12-16; Sudoł, 1999, s. 195.

- c) wymiar rynkowy – obejmuje kryteria obrazujące relacje w dwóch płaszczyznach:
- wymiar *stricte* rynkowy (cele-efekty), czyli identyfikacja, kreowanie i zaspokajanie potrzeb „zewnętrznych” klientów w przedsiębiorstwie,
 - wymiar rynkowo-ekonomiczny (cele-nakłady), czyli zaspokajanie potrzeb „zewnętrznych” klientów przy racjonalnym uzasadnionym ekonomicznie poziomie nakładów;
- d) wymiar systemowy – stanowi ocenę osiągania długofalowych celów przedsiębiorstwa pojmowanego jako system (np. przetrwanie, rozwój i zdolność do zmian przystosowawczych) oraz jego cech określanych przez adaptacyjność, inwencyjność, stabilność itp.;
- e) wymiar polityczny – obejmuje relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem, np. umiejętności w zakresie opracowania i realizacji zamówień, kompetencje negocjacyjne, trafność wyborów inwestycyjnych, umiejętność zjednywania partnerów wśród organizacji rządowych, samorządowych, ekonomicznych, społecznych;
- f) wymiar kulturowy – akcentuje zdolności przedsiębiorstwa do utrwalania i kulturowania norm i wartości pozwalających zachować tożsamość kulturową społeczeństwa oraz wkład do rozwoju kultury;
- g) wymiar społeczny – wyraża interesy pracowników (właścicieli) przedsiębiorstwa w kategoriach potrzeb i ról społecznych;
- h) wymiar ekologiczny – nawiązuje do oddziaływania przedsiębiorstwa na środowisko oraz jego relacji z otoczeniem naturalnym [Siwek, Orzyszczyk, Bagiński, 2006, s. 35-41].

Efektywność to suma zabiegów, nawyków, których można się nauczyć. Jest ona opisywana też jako skuteczność i sprawność działania. Skuteczność oznacza właściwe działanie i stanowi specyficzną technologię pracowników umysłowych organizacji, sprawność to działanie we właściwy sposób. Wzrost efektywności jest dziedziną, w której można liczyć na podniesienie poziomu wydajności, dokonań i satysfakcji menedżerskiej³.

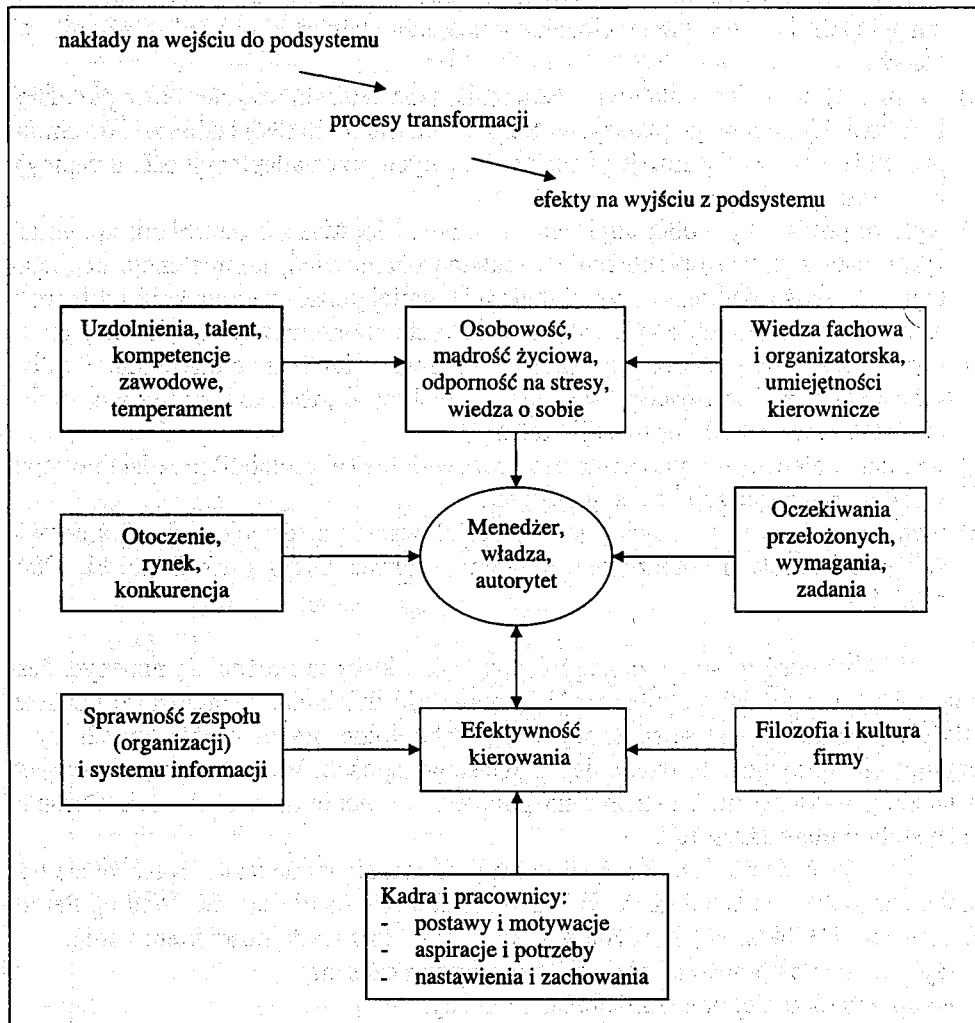
Efektywność nie jest cechą wrodzoną, można się jej nauczyć. Nasuwa się pytanie: czego się trzeba nauczyć, co to za nauka, co się na nią składa? Według Petera F. Druckera [1994, s. 17] wyróżniamy pięć elementów wydajności kierowania:

- systematyczna praca nad zarządzaniem swoim czasem,
- skupienie bardziej na rezultacie niż na pracy,
- budowanie na siłach (zaletach) swoich, podwładnych, sytuacji,

³ W literaturze przedmiotu można znaleźć zróżnicowane ujęcia istoty, sposobu wyrażania oraz mierzenia efektywności. Zakres znaczeniowy efektywności w odniesieniu do osoby kierownika przyjęto definiować w powiązaniu ze specyfiką pracy na tym stanowisku, czyli w kategorii efektywności kierowania. Efektywne kierowanie to takie, które w określonych warunkach funkcjonowania organizacji we właściwy sposób zaspokaja aktualne i perspektywiczne oraz materialne, socjalne i psychospołeczne potrzeby pracowników i które wynika z podejmowanych przez kierownika dobrych jakościowo decyzji, wytyczających zadania w przejrzysty i precyzyjny sposób oraz akceptowanych przez wykonawców [Penc, 1997, s. 9]. Efektywność kierowania zależy od wielu czynników, dlatego też odnosząc się do różnych koncepcji modeli można wyjaśnić determinanty efektywności kierownika (menedżera). Ogół teorii ze względu na charakter determinant efektywności menedżera można podzielić na: teorie cech, teorie grupowe, teorie stylów kierowania oraz teorie sytuacyjne [Winkler, 2003, s. 131-148].

- koncentracja na dziedzinach, w których można mieć wybitne osiągnięcia,
- podejmowanie skutecznych decyzji.

Wpływ podstawowych warunków na efektywność kierowania przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Czynniki wpływające na efektywność kierowania

Źródło: Penc, 2000, s. 60.

Efektywność kierownika różpatruje się w dwóch ujęciach: systemowym i celowościowym. Umiejętność organizacji pracy własnej i podległego zespołu w powiązaniu z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym jest wyznacznikiem efektywności w ujęciu systemowym. Kierownik powinien patrzeć na przedsiębiorstwo i podległą komórkę organizacyjną jak na układ.

Kryteriami oceny pracy kierowniczej w tym aspekcie są: zdolność do pozyskiwania maksymalnej potrzebnej ilości zasobów z otoczenia oraz wydajność kierowanego podsystemu (jednostki i komórki organizacyjnej) [Krzakiewicz, 1993, s. 196].

W ujęciu celowościowym wyrazem efektywności jest skuteczność działań podejmowanych przez kierownika oraz racjonalność gospodarowania powierzonymi zasobami. Ocenie poddaje się stopień realizacji zamierzonych celów oraz stopień wykorzystania posiadanych zasobów. Kryteriami oceny są: skuteczność, czyli porównanie efektów uzyskanych w trakcie realizacji zadań z zamierzonymi celami oraz racjonalność gospodarowania, która wyraża się przez:

- korzystność (maksymalizacja różnicy pomiędzy uzyskiwanymi efektami a ponoszonymi nakładami),
- ekonomiczność (optymalizacja zależności pomiędzy uzyskiwanymi efektami a ponoszonymi nakładami).

Do czynników wpływających na skuteczność kierowania można zaliczyć: jednoosobowe kierownictwo, zgodność indywidualnych celów podległych pracowników z celami działalności organizacji, dobór właściwej techniki zarządzania w stosunku do osób kierowanych i zadań, które wykonują, właściwe i potrzebne informacje, umiejętność bycia przywódcą, osobowość, doświadczenie i oczekiwania, zachowania przełożonego, cechy i zachowania podwładnych, wymagane zadania (ich ilość, jakość), kultura i zasady postępowania w organizacji [Tokarski, 2006, s. 221].

Kadra kierownicza przedsiębiorstw może spowodować wzrost efektywności zarządzania poprzez:

- powiększanie zdolności dóbr i usług do zaspokojenia potrzeb odbiorców, przyspieszenie tempa wytwarzania dóbr i usług,
- lepsze zaspokajanie osobowych i rzeczowych czynników wytwórczych i przystosowanie ich do wymogów techniki oraz postępu technicznego,
- zmniejszanie nakładów czynników osobowych i rzeczowych, pozwalające na obniżenie wartości ekwiwalentu za przekazywane odbiorcom towary i usługi [Garbara, 1993, s. 156].

Naprawdę skuteczny kierownik powinien tworzyć wartość większą niż suma składowych dóbr, które ma do dyspozycji, tzn. ludzi – ich wiedzy, umiejętności, pracy, zasobów rzeczowych w postaci surowców i materiałów, narzędzi, technologii niezbędnych do wykonania produktu (wyrobu bądź usługi). Naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa oczekuje od każdego kierownika na różnych szczeblach organizacji, że efekty jego działania będą przede wszystkim zaspokajać potrzeby klientów, ale również będą umożliwiały rozwój organizacji, doskonalenie wizerunku i pozycji firmy na rynku, w efekcie tworzenie zysku. Aby tym oczekiwaniom sprostać, kierownicy potrzebują odpowiednich uprawnień do podejmowania decyzji w zakresie ich kompetencji, możliwości i warunków rozwoju, jasno sprecyzowanych celów.

Efekty pracy kierowników poddawane są okresowej i bieżącej ocenie. Oceny okresowe mają charakter kompleksowy, są w miarę obiektywne, mogą być porównywalne w czasie, a przez to stanowić podstawę do podejmowania ważnych decyzji. Ocena kompleksowa powinna obejmować ocenę organizacyjną oraz ocenę indywidualną. Dla przedsiębiorstwa większe znaczenie ma ocena organizacyjna,

która w największym stopniu dotyczy kierowników naczelnych. Oceny indywidualne sprawdzają się na niższych szczeblach, na których kierownicy odpowiadają za efektywność swojego działu, a w niewielkim stopniu mają wpływ na efektywność całego przedsiębiorstwa.

4. Poziomy oceny efektywności pracy kadry kierowniczej

Efekty każdej pracy poddawane są bieżącej i okresowej ocenie. Oceny okresowe mają charakter kompleksowy, obejmują bowiem całokształt efektów pracy ocenianego i są z góry określone kryteria i techniki ocen zarówno pracownikom ocenianym, jak i oceniającym. Warunkują one obiektywizm ocen i ich porównywalność w czasie. Z powyższych względów mogą być podstawą podejmowania decyzji dotyczących zadań, polityki personalnej i polityki płacowej.

W zależności od szczebla zarządzania, na którym znajduje się oceniany kierownik stosuje się zróżnicowane kryteria jego ocen, z uwagi na niejednakowy wpływ poszczególnych poziomów zarządzania na łączną efektywność przedsiębiorstwa.

Dla każdego „szczebla zarządzania” stosuje się inne metody i kryteria oceny (patrz tabela 2). Aby ocenić całość kadry kierowniczej, należy rozpocząć od najniższego poziomu. Taki sposób analizy efektywności pozwala na wykrycie nieprawidłowości w zarządzaniu przedsiębiorstwem i ich przyczyn, oraz wczesne podejmowanie działań naprawczych.

Tabela 2. Metody oceny kierowników w zależności od poziomu zarządzania

Poziom zarządzania	Metoda badawcza	Miernik
Kierownictwo naczelne	<ul style="list-style-type: none"> – Ocena efektów organizacji – Ocena indywidualnych efektów pracy 	– Wyniki pracy organizacji
Kierownicy jednostek organizacyjnych	<ul style="list-style-type: none"> – Wartościowanie pracy (ocena nakładów pracy) – Ocena efektywności pracy kierowanej jednostki – Ocena indywidualnych efektów pracy 	<ul style="list-style-type: none"> – Wyniki pracy kierowanej jednostki organizacyjnej – Kwalifikacje, zachowania i cechy osobowościowe kierownika
Kierownicy komórek organizacyjnych	<ul style="list-style-type: none"> – Wartościowanie pracy (ocena nakładów pracy) – Ocena efektywności pracy kierowanej komórki – Ocena indywidualnych nakładów i efektów pracy 	<ul style="list-style-type: none"> – Wyniki pracy kierowanej komórki organizacyjnej – Ilościowe i wartościowe normy wykonania – Kwalifikacje, zachowania, cechy osobowościowe

Kompleksowa ocena efektów pracy kierownika powinna obejmować:

- a) ocenę organizacyjną tj.: bezwzględne oceny efektów pracy oraz ocenę pozycji firmy,
- b) oceny indywidualne.

Podstawowe znaczenie mają oceny organizacyjne, głównie odnoszą się one do szczebla pierwszego, tj. naczelnego kierownictwa firmy. Ich rola jednak wyraźnie maleje na drugim poziomie kierowania (tj. szczebel jednostek organizacyjnych), przyjmując taką samą rangę jak oceny indywidualne, bądź wykazując nad nimi niewielką przewagę. Kierownictwo trzeciego szczebla (tj. kierownicy komórek organizacyjnych) ponosi odpowiedzialność głównie za efektywność pracy kierowanego działu, a ocena indywidualna oparta jest na miernikach bezpośrednich.

Sposób i wyniki oceny efektów pracy zależą od wielu czynników, a mianowicie:

- 1) metod i technik oceny,
- 2) wielości celów ocen,
- 3) czynników zewnętrznych względem ocen (czynników otoczenia, jak i również wewnętrznych czynników organizacyjnych).

Z punktu widzenia kryteriów oceny wyróżnia się trzy podstawowe modele oceny efektów pracy kierowniczej oparte: na wynikach, na cechach osobowościowych, na zachowaniach.

5. Modele oceny efektywności pracy kadry kierowniczej

W ocenie efektywności pracy kierowniczej można wyróżnić następujące modele oceny, a mianowicie: oparte na wynikach (efektywnościowy), osobowościowy, behawioralny.

Modele oparte na wynikach można podzielić na dwa główne typy:

- pierwsze – tradycyjne, polegające na dokonaniu oceny na podstawie wybranego wskaźnika (wskaźników) ekonomicznego,
- drugie polegają na ocenie stopnia realizacji zadań postawionych w postaci celu i dlatego szczególnie jest przydatny w ocenie pracy kierowniczej, przyczyniając się do poprawy efektów organizacji.

W modelu efektywnościowym⁴ można wskazać bieżące, retrospektywne, prospektywne kryteria oceny:

- 1) *bieżące* (retrospektywne efekty ekonomiczne działalności organizacji uzyskane w ciągu roku): wyniki finansowe, wykonanie zadań dyrektywnych, mierniki efektywnego wykorzystania majątku produkcyjnego (stopa zysku, efektywność inwestycji, współczynnik produktywności środków trwałych), społeczne efekty działalności.
- 2) *retrospektywne* efekty społeczne: dynamika stopnia zaspokojenia zapotrzebowania odbiorców na produkty i usługi, wpływ organizacji na warunki ekologiczne, stopień racjonalności gospodarowania zasobami pracy (np. płynność kadr, absencja, stosunki międzyludzkie itp.).

⁴ W sposób kompleksowy do oceny efektywności zarządzania podszedł J.C. Barrow, przedstawiając model wielowymiarowy [Smutek, 2000, s. 11-12].

3) *prospektywne* społeczno-ekonomiczne efekty działalności organizacji: opracowanie strategii rozwoju organizacji (jakość strategicznego planu rozwoju i stopień jego realizacji oraz odchylenie od przeciętnej stopy wzrostu sprzedaży produktów i usług założonej w planie), realizacja tej strategii w zakresie ustalonym na oceniany okres.

Modele osobowościowe są najmniej obiektywne i kompleksowe. Koncentrują się na ocenie cech osobowościowych kierownika preferowanych z punktu widzenia ich znaczenia dla realizacji funkcji kierowniczych, a nie na tym, co i w jaki sposób robi, jakie wyniki osiąga kierowany przez niego zespół. Dlatego też modele osobowościowe nie powinny być jedyną podstawą oceny pracy kierowniczej, można je stosować jako element składowy innych modeli oceny.

Modele behawioralne służą do oceny zachowań przejawianych przez kierownika w trakcie realizowanych funkcji kierowniczych. Wskazują one na sposób dochodzenia do wyniku. Modele te nie mają charakteru kompleksowego, gdyż pomijają efekty organizacyjne i prospektywne. Podstawą oceny jest w tym modelu zestaw następujących kryteriów:

- *planowanie*: gromadzenie informacji; analiza diagnostyczna, prognozowanie, programowanie (ustalenie celów i środków realizacji), bilansowanie, koordynowanie i optymalizacja treści planów, zestawianie i uzgadnianie planów; doprowadzanie planów do niższych ogniw.
- *organizowanie*: grupowanie czynności i pracowników w komórki i zespoły komórek (wydziały, zakłady itd.), przydzielanie zadań, pracy, narzędzi i materiałów, kształtowanie współpracy i podległości między komórkami, delegowanie i rozgraniczanie uprawnień, dobór i rozdzielanie kadr.
- *motywowanie*: informowanie, instruowanie, ocena poznawania pracy i jej wyników, podejmowanie decyzji osobowych (o awansowaniu, szkoleniu i rozwoju kadr), wyznaczanie poziomu i struktury wynagrodzeń, uruchamianie pozapłacowych zachęt (kształtowanie korzystnych stosunków międzyludzkich).
- *kontrolowanie*: identyfikacja obowiązujących celów i zadań oraz mierników ich wykonania, ustalanie procedur kontroli, kontrola wykonywanych zadań i formułowanie merytorycznych zaleceń pokontrolnych), formułowanie zaleceń pokontrolnych mających na celu usprawnienie planowania, organizowania i motywowania, kontrola przez system finansowy (bilans, rachunki kosztów i wyników).

W każdym z wyżej wymienionych modeli powinny występować oceny retrospektywne i prospektywne, uwzględniające rozwój przedsiębiorstwa (jego ogniw) i pracownika. Dlatego najlepszym modelem oceny jest stworzenie jednego, połączonego modelu zawierającego aspekty modelu: behawioralnego, osobowościowego oraz oceny wyników pracy.

6. Ocena efektywności badanego Kierownika Działu Sprzedaży i Logistyki

Dokonując oceny efektywności pracy na stanowisku Kierownika Działu Sprzedaży i Logistyki w badanej firmie wykorzystano wyżej przedstawione modele oceny efektywności pracy kierowniczej. Efektywność analizowanego Działu Sprzedaży i Lo-

gistyki (DSiL) zaprezentowano, posługując się wskaźnikami stosowanymi w analizie sprzedaży (zob. tabela 3).

Potrzebne dane do obliczenia wskaźników przedstawia tabela 4.

Tabela 3. Wskaźniki efektywności sprzedaży

Wskaźnik % Rok	2004	2005	Zmiana 2005/2004	2006	Zmiana 2006/2005
Zysk na sprzedaży / sprzedaż	6,7%	8,5%	+26,8%	8,9%	+4,7%
Koszty sprzedaży / sprzedaż	93,3%	91,5%	-2,0%	91,0%	-0,5%
Sprzedaż w roku bieżącym/ sprzedaż w roku poprzednim	-	119% /2004 r. → 100%/	+19%	111,9% /2005 r. → 100%/	+11,9%
Koszty DSiL / sprzedaż	8,7%	8,3%	-4,6%	11,6%	+39,8%
Sprzedaż PH / Sprzedaż ogółem	95,9%	89,9%	-6,3%	79,6%	-11,5%
(Wynagrodzenia + wydatki PH) / Sprzedaż PH	6,7%	6,8%	1,5%	9,1%	+33,8%
Sprzedaż/Liczba pracujących	30190,77	31465,75	+4,2%	25612,34	-18,6%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Dane do wskaźników

Wyszczególnienie Rok	2004	2005	2006
Sprzedaż	211335,40	251726,00	281735,70
Zysk na sprzedaży	14200,60	21400,40	25300,00
Koszty sprzedaży	197134,80	230325,60	256435,70
Koszty Działu Sprzedaży i Logistyki (DSiL)	18420,40	20780,20	32840,80
Sprzedaż przedstawicieli handlowych (PH)	202680,60	226380,90	224150,00
Wynagrodzenia i wydatki przedstawicieli handlowych (średnie)	2013,00	2150,20	2326,90
Uśredniona liczba pracujących pracowników w Dziale (DSiL)	7	8	11

Źródło: opracowanie własne.

Efekty osiągane w roku 2006 nie były już tak zadowalające dla Kierownika Działu Sprzedaży i Logistyki, jak w 2005 r., jeżeli porównywać wielkości procentowe. Koszty działu, w stosunku do roku poprzedniego wzrosły aż o 58%. Ta niekorzystna zmiana spowodowana była przede wszystkim: wzrostem zatrudnienia – przyjęto dwóch przedstawicieli handlowych (PH) i pracownika ds. obsługi klientów (DOK) – a co za tym idzie wzrostem kosztów wynagrodzeń, świadczeń na rzecz pracowników, wynajmu i utrzymania samochodów służbowych, kosztów delegacji.

Kolejnym skutkiem tych zmian był spadek wskaźnika wydajności pracy (2006/2005) w stosunku do wielkości poprzedniej (2005/2004) o 18,6%. Jednakże wielkość sprzedaży utrzymała tendencję wzrostową i zysk ze sprzedaży zwiększył się w stosunku do roku wcześniejszego. Pomimo negatywnych zmian w samym wskaźniku wydajności pracy, nie można w przypadku ocenianego Kierownika DSiL mówić o niewystarczającym poziomie osiąganej efektywności. Aby to potwierdzić, przeprowadzono ocenę pracy wybranego stanowiska (oznaczono go symbolem KDSiL)⁵.

Model oceny badanego Kierownika składa się z trzech części, które dotyczą kolejno:

- oceny wykonania zadań (efektów) (zob. tabela 5),
- oceny cech osobowościowych (zob. tabela 6),
- oceny zachowań (zob. tabela 7).

Ocena efektów osiąganych na stanowisku badanego Kierownika została przedstawiona w punktach, a następnie dokonano interpretacji uzyskanych wyników, posługując się skalą przyjętą pod tabelą 5.

Łączna nota punktowa za wykonywanie zadań na stanowisku Kierownika Działu Sprzedaży i Logistyki wynosi $S = 20,1$ pkt., obliczamy ją korzystając z następującego wzoru:

$$NS = I+II \quad (1)$$

gdzie:

I i II oznaczają – łączne oceny skorygowane uzyskane z kolumny 6 w tabeli 5.

Nota łączna po dokonaniu wszystkich obliczeń dla Kierownika DSiL wynosi:

$$O = NS \times 100\%/30 \text{ pkt.} = 20.1 \times 100\%/ 30 \text{ pkt} = 67\% \quad (2)$$

gdzie:

NS – nota łączna skorygowana (I+II)

O – nota przeliczeniowa w % udziale stopnia realizacji efektów.

⁵ Układ tabel i sposób oceny został zaczerpnięty z artykułu: Tyrańska, Walas-Třebacz, 2002.

Tabela 5. Ocena wykonania zadań

Rodzaj zadań	Wielkość Docelowa (0-100%)	Procent wykonania (0-100%)	Ocena efektów (w punktach*)	Współczynnik ważności zadań (0-100%)	Ocena skorygowana (4 x 5)
1	2	3	4	5	6
I. Efekty pracy Działu Sprzedaży i Logistyki	100	82	12	87	10,8
1. Efekty działalności bieżącej	100	80	12	90	11,0
1.1. Wyniki sprzedaży	100	90	14	100	14,0
1.2. Liczba pozyskanych nowych klientów	100	60	9	70	6,3
1.3. Jakość i terminowość obsługi logistycznej klientów	100	80	12	100	12,0
1.4. Wielkość reklamacji	10	85	13	90	11,7
2. Wyniki finansowe działu	100	80	12	90	10,8
3. Planowanie rozwoju	100	85	13	80	10,6
3.1. Sporządzenie trzyletniego planu sprzedaży	100	100	15	90	13,5
3.2. Plan zmian organizacyjnych działu zmierzających do zwiększenia wydajności	100	70	11	70	7,7
II. Efekty indywidualne pracy Kierownika DSiL	100	83	13	73	9,3
1. Planowanie pracy działu	100	80	12	80	9,6
2. Organizacja pracy	100	85	13	85	11,4
2.1. Dbłość o materialne środowisko pracy przedstawicieli handlowych	90	90	15	80	12,0
2.2. Koordynacja pracy logistyków	100	80	12	90	10,8
3. Wypełnianie funkcji kontrolnych	100	100	15	80	12,0
4. Stosowanie systemu motywacyjnego	100	60	9	70	6,3
5. Rozwijanie umiejętności kierowniczych	100	90	14	50	7,0

* Oceny efektów: 1-3 pkt – całkiem niezadowolające; 4-6 pkt – niezadowolające; 7-9 pkt – przeciętne; 10-12 pkt – dobre; 13-15 pkt – bardzo dobre

Uzyskaną ocenę (O) przeliczamy na punkty, stosując poniższy wzór:

$$Op = O \times 15 \text{ pkt.} / 100\% = 67\% \times 15 \text{ pkt.} / 100\% = 10,05 \text{ pkt.} \quad (3)$$

gdzie:

O – nota przeliczeniowa w % udziale stopnia realizacji efektów

Op – nota punktowa uzyskana do interpretacji oceny.

Nota punktowa (Op) dla Kierownika DSiL mieści się w przedziale dobrych efektów (skala ocen przedstawiona została pod tabelą 5). Następnie dokonano oceny badanego Kierownika, posługując się pozostałymi modelami: osobowości i zachowań (zob. tab. 6 i tab. 7).

Tabela 6. Ocena cech osobowościowych

Kryterium oceny	Ocena punktowa (0-5)
1. Zdolność przewidywania i analizy	4
2. Zdolność dostosowywania się do zmian	3
3. Zdolności twórcze i inicjatywa	4
4. Poczucie odpowiedzialności	5
5. Wytrwałość i systematyczność	5
Średnia ocena	21/5=4,2

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 7. Ocena zachowań

Kryterium oceny	Ocena punktowa (0-5)
1. Planowanie pracy zespołu	4
2. Organizowanie pracy	4
3. Motywowanie pracowników	3
4. Kontrolowanie pracowników	5
Średnia ocena	16/4=4,0

Źródło: opracowanie własne.

Reasumując, zarówno efekty działu sprzedaży i logistyki, jak i efekty pracy badanego Kierownika mieszczą się w przedziale punktowym 10-12, co oznacza, że są na dobrym poziomie. Analizując szczegółowo wyniki badanych cech pracy

Działu i Kierownika należy zwrócić uwagę na obszary, w których uzyskano gorsze i lepsze efekty.

Jak wynika z przeprowadzonej oceny, cały Dział uzyskał wspaniałe wyniki sprzedaży, bardzo dobrze wykonał też zadanie kierownik przy sporządzeniu długoletniego planu sprzedaży. Jednak plan zmian organizacyjnych służący poprawie efektywności w przyszłym okresie opracowano na przeciętnym poziomie, a liczba pozyskanych nowych klientów była niezadowolająca.

W dwu pozostałych modelach (zob. tab. 6 i tab. 7) kierownik najefektywniej wypełnia funkcje kontrolne, dobrze organizuje też pracę przedstawicieli handlowych. Przeciętne rezultaty uzyskuje wdrażając system motywacyjny. Poziom oceny w modelu cech osobowościowych i zachowań jest dobry (wynik badania podwładnych).

7. Zakończenie

Ocena stanowisk kierowniczych pod względem zadań, zachowań i osobowości powinna być dokonywana co roku, co daje możliwość stosowania porównań z wcześniej uzyskanymi ocenami dotychczasowej pracy na przestrzeni kilku lat [Borkowska, 1983, s. 223-242]. Cele przeprowadzania oceny mogą być różne, a w szczególności wyniki tych ocen mogą być wykorzystane w:

- doskonaleniu polityki personalnej w zakresie racjonalizacji gospodarowania czynnikiem ludzkim,
- uzyskaniu dalszego odczuwalnego postępu w procesie humanizacji pracy oraz osiągnięciu wyższej jej jakości,
- kształtowaniu aktywnych i pożądaných postaw zawodowych i społecznych,
- pozyskiwaniu lepszych efektów pracy,
- dokładnym poznaniu kierowników, ich możliwości, motywacji i aspiracji,
- właściwym wykorzystaniu predyspozycji psychicznych i fizycznych w pracy,
- zaspokojeniu potrzeb uznania za wkład pracy,
- polepszeniu atmosfery pracy, doskonaleniu stosunków międzyludzkich,
- stworzeniu podstaw do wydawania opinii.

Należy pamiętać, że wyniki uzyskane z oceny osobowości służą jako pomoc w podejmowaniu decyzji osobowych i nie są sumowane z wynikami oceny wykonania zadań. Modele osobowości stosuje się w odniesieniu do stanowiska kierowniczego, gdyż niektóre cechy osobowości nie ujawniają się w pełni poprzez realizację zadań (wyniki), a są istotne dla możliwości rozwojowych kierownika, prawdopodobieństwa osiągnięcia przez niego pomyślnych wyników w przyszłości oraz celowości awansowania go na bardziej odpowiedzialne stanowisko.

Natomiast kierownik w modelu zachowań poddawany jest ocenie ze względu na sposób i skuteczność pełnienia swojej funkcji. Należy tutaj uwzględnić rangę funkcji z uwagi na szczebel zarządzania, na którym znajduje się oceniany kierownik. Ze względu na zróżnicowanie znaczenia funkcji kierowania w przekroju szczeblowym, oceniając zachowania, nie można posługiwać się tylko łączną sumą punktów za zachowania. Istnieje konieczność analizy ocen cząstkowych za poszczególne

funkcje i stopień ich dostosowania do struktury požądanej na danym szczeblu zarządzania. Można by ustalić punktową hierarchię ważności funkcji na każdym szczeblu kierowania w firmie, a nawet w przekroju komórek, co prowadziłoby to do zwiększenia porównywalności wyników ocen.

Bibliografia

- Borkowska S. (red.) (1983), *Metody oceny efektów pracy kierowniczej*, PWE, Warszawa.
- Buczkowski L. (1977), *Metody pracy kierowniczej*, PWE, Warszawa.
- Drucker P. F. (1994), *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo Nowoczesność, Warszawa.
- Encyklopedia PWN* (1999), Warszawa.
- Garbara W. (1993), *Przesłanki racjonalnego zarządzania*, KiW, Warszawa.
- Griffin R. W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Krzakiewicz K. (red.) (1993), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Listwan T. (2002), *Zarządzanie kadrami*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
- Listwan T. (1993), *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Mimex, Wrocław.
- Mroziewski M. (2005), *Styl kierowania i zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Pasieczny L. et al. (red.) (1981) *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Penc J. (1997), *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa.
- Penc J. (2000), *Kreatywne kierowanie*, Placet, Warszawa.
- Rummler G. A., Brache A. P. (2000), *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa.
- Siwek M., Orzyszczyk J., Bagiński J. (2006), *Skuteczność, efektywność, produktywność*, „Problemy Jakości”, nr 9.
- Smutek H. (2000), *Uwarunkowania skuteczności kierowania*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 552.
- Stabryła A. (1984), *Analiza systemowa procesu zarządzania*, PAN, Kraków.
- Stabryła A., Trzcieniecki J. (red.) (1986), *Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa.
- Stoner J. A., Wankel Ch., Gilbert jr. D. R. (1997), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Sudoł S. (1999) *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń.
- Tokarski S. (2006) *Kierownik w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Tyrańska M., Walas-Trębacz J. (2002), *Menedżerowie pod mikroskopem*, „Personel i Zarządzanie” 2002, nr 2(24), dodatek do „Eksperta Personalnego”.
- Winkler R. (2003), *Teoretyczne modele uwarunkowań efektywności menedżera*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 597.
- Zieleniewski J. (1984), *Organizacja i Zarządzanie*, PWN, Warszawa.