

Małgorzata Tyrańska*

NOWOCZESNE METODY POMIARU EFEKTYWNOŚCI

MODERN METHODS OF EFFECTIVENESS MEASUREMENT

Summary

Effectiveness belongs to fundamental economic categories and nowadays constitutes the factor of company's development. The interest in the issue of effectiveness is of long standing tradition. However at present the point of view on that issue is evolving under the impact of the application of novel management concepts, such as human capital idea as well as technological innovations, requiring new competences from the employees and modern methods of human resources management.

In the article the review of effectiveness definitions is presented as well the concept of the measurement of it's levels in a company, including the possibility of applying new methods of such a measurement.

1. Uwagi wstępne

„Efektywność” należy do elementarnych kategorii ekonomicznych i współcześnie uważana jest za determinantę przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa. Zainteresowanie zagadnieniem efektywności ma długoletnią tradycję^[1]. Jed-

1 H. Emerson (1852 – 1931) formułując dwanaście zasad wydajności, utożsamia pojęcie efektywności z pojęciem wydajności: cel jasny i określony, zdrowy sąd, rada fachowa, dyscyplina, sprawiedliwe, uczciwe postępowanie, niezawodne, natychmiastowe, dokładne i nieustanne sprawozdanie, porządek (rozkład) przebiegu działania, wzorce i morale, warunki przystosowania, wzorcowe sposoby działania, pisemna instrukcja dla pracy wzorcowej, nagroda za wydajność. Zasady te miały stanowić podstawy wydajnej organizacji przemysłowej. Natomiast M. Weber (1864 - 1920) budując model idealnej biurokracji definiował efektywność jako racjonalne działanie. Przez racjonalność M. Weber rozumiał przystosowanie organizacji do działań celowych, z wyeliminowaniem wszystkiego, co w swych skutkach bezpośrednich lub pośrednich mogło pozostawać w sprzeczności z założonymi zadaniami. Biurokracja według M. Webera była wyrazem najwyższej ludzkiej sprawności. Model idealny biurokracji miał przyczynić się do zwiększenia skuteczności i wydajności pracowników [Organizacja i zarządzanie 1986, s. 50-51].

* dr, Katedra Procesu Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

nak obecnie zmienia się spojrzenie na efektywność pod wpływem pojawienia się nowych koncepcji zarządzania, takich jak koncepcja kapitału ludzkiego, a także innowacji technologicznych, wymagających nowych kompetencji od pracowników i nowych sposobów zarządzania nimi [Pocztowski 2007, s. 251].

Referat przedstawia przegląd definicji pojęcia efektywności, poziomów jej pomiaru w przedsiębiorstwie oraz wskazuje na możliwość zastosowania nowych metod pomiaru efektywności.

2. Istota pojęcia efektywności

Pojęcie efektywności jest niejednoznacznie interpretowane z braku spójnej, jednoznacznej i adekwatnej do potrzeb praktyki koncepcji efektywności, co wynika z odmiennych orientacji badawczych, różnicy założeń metodologicznych, przyjmowania odmiennych obszarów badawczych [Zarządzanie pracą 1999, s. 243].

Początkowo efektywność była tożsama z wydajnością jedynie w sensie techniczno-ekonomicznym, obecnie bierze się pod uwagę jeszcze inne kryteria efektywności, takie jak: sprawność w sensie prakseologicznym, kompetencyjność w sensie organizacyjnym, funkcjonalność w sensie humanistycznym, komunikatywność w sensie osobowościowym i moralność w sensie ekologicznym [Holstain-Beck 1997, s. 181].

Stosunkowo najbardziej rozwiniętą prezentację możliwych sposobów pojmowania efektywności zawierają prace przedstawicieli prakseologicznego kierunku w nauce organizacji [Piekarz, Stabryła 1989, s. 180]. Prakseologia pojmuje efektywność (łac. effectus - skutek) jako dodatnią cechę działań mających jakiś oceniony pozytywnie wynik bez względu na to czy był on zamierzony (działanie skuteczne i efektywne) czy niezamierzony (działanie efektywne)². W ujęciu prakseologicznym efektywność to tyle co sprawność, rozumiana dwojako:

- w sensie syntetycznym sprawnością nazywa się ogół walorów praktycznych działania, czyli ocenianych pozytywnie jego cech. Działanie A jest sprawniejsze od działania B, jeżeli jest zarazem bardziej skuteczne, korzystne, ekonomiczne (oszczędne i wydajne), racjonalne itd.;
- w sensie uniwersalnym sprawnością nazywa się każdy z walorów efektywnej pracy z osobna, tj. sprawnością jest skuteczność, sprawnością jest korzystność, sprawnością jest ekonomiczność, sprawnością jest dokładność, wydajność, prostota itd.

² W języku angielskim termin effective jest dowolnie ujmowany. Odpowiednikami tego pojęcia w języku polskim są takie słowa jak: skuteczny, wydajny, efektywny, rzeczywisty.

Uogólniając przedstawione próby określenia efektywności posłużyć się definicją, według której efektywność rozumiana jest jako „dodatnia cecha (ocena) metod działania, funkcjonowania systemu, zastosowanych rozwiązań (...) oraz jako pozytywna ocena wyników produkcyjnych” [Piekarz, Stabryła 1989, s. 179]. Dla potrzeb kwantytatywnego ujęcia przyjmuje się najczęściej formułę, która traktuje efektywność każdego działania jako relację wyników i nakładów czynników wytwórczych [Kozioł 2000, s. 294]^[3].

F. Michoń przyjmuje, że termin „efektywność pracy” jest pojęciem szerszym od pojęcia „wydajności pracy”, które jest zastrzeżone, wg autora, dla efektu pracy żywej, wtedy i tylko wtedy, gdy została ona wydatkowana w sferze produkcji i usług materialnych (produkcyjnych). Zgodnie z tym ustaleniem kategoria „efektywności pracy” znajduje zastosowanie w odniesieniu do efektu uzyskiwanego z wszelkiej pracy społecznie użytecznej [Ekonomika pracy 1991, s. 357]. Za działanie efektywne uznaje się takie, które osiąga przy danym koszcie jak najwyższy poziom zbliżenia do celu lub dany cel osiąga przy możliwie minimalnym koszcie, tzn. jest to osiągnięcie korzyści przy jednoczesnej realizacji zasady racjonalnego gospodarowania [Janusz, Lewandowska 1992, s. 46–47].

Zakres pojęcia efektywności działania zmienia się w zależności od czynnika czasu

[Holstain-Beck 1997, s. 38]:

- efektywność działania *ex post* oznacza określoną relację między uzyskanymi wynikami a nakładami potrzebnymi do uzyskania tych wyników,
- efektywność działania *ex ante* rozumie się jako określoną relację między celem działania a przewidywanymi środkami potrzebnymi dla osiągnięcia tego celu.

3. Poziomy pomiar efektywności w przedsiębiorstwie

Efektywne przedsiębiorstwo można najogólniej określić jako takie, które najpełniej wykorzystuje swoje zasoby w celu osiągnięcia wysokich wyników, a tym samym we właściwy sposób realizuje swój cel, wywiązując się z zobowiązań wobec: właścicieli, udziałowców, władz publicznych, które kierują przedsiębiorstwem lub je finansują, pracowników, którzy prowadzą przedsiębiorstwo i wykonują działania zmierzające do osiągnięcia celów oraz norm jakościowych i ilościowych, konsumentów, klientów lub członków społeczeństwa, którym przedsiębiorstwo dostarcza dóbr lub usług, a także stron

³ W literaturze ekonomicznej wyróżnia się efektywność mikroekonomiczną i makroekonomiczną. Efektywność mikroekonomiczna kształtuje poziom efektywności makroekonomicznej, jednak nie można utożsamiać tych dwóch kategorii ekonomicznych [Janusz, Lewandowska 1992, s. 46–47]. S. Borkowska wyróżnia makro, mezzo i mikro skalę efektywności pracy; zob. [Metody oceny efektów pracy kierowniczej 1983, s. 31].

trzecich, takich jak dostawcy lub zaopatrzeniowcy, za pośrednictwem których, lub z którymi przedsiębiorstwo prowadzi interesy oraz społeczności, w której przedsiębiorstwo działa [Armstrong 1997, s. 201].

W tabeli 1 przedstawiono rozwój koncepcji opisujących cechy efektywnego przedsiębiorstwa. Z przeprowadzonej analizy przedstawionych w tabeli 1 koncepcji wynika, iż wielu autorów do elementów efektywnego przedsiębiorstwa zalicza m.in.: przedsiębiorczą kadrę menedżerską, pracowników skłonnych do zmian, decentralizację zarządzania, podział przedsiębiorstwa na strategiczne jednostki organizacyjne, ograniczenie szczebli zarządzania, ścisłą współpracę z klientami i dostawcami, wysoką jakość produktów.

Efektywność działania przedsiębiorstwa powinna być rozpatrywana w ujęciu systemowym. Oceniając efektywność systemu należy zacząć od ustalenia stopnia uświadomienia celu przez poszczególne jego części. Następnie należy ocenić czy zachowania poszczególnych podsystemów, części są ściśle powiązane z celem całego systemu [Holstain-Beck 1997, s. 64]. W związku z tym analizując efektywność przedsiębiorstwa należy rozpocząć od oceny efektów pracy ogniw niższego szczebla, które powinny przyczyniać się do poprawy efektów pracy ogniw wyższego szczebla, a w rezultacie przedsiębiorstwa jako całości.

Tabela 1. Cechy efektywnego przedsiębiorstwa

Autor koncepcji	Rok	Charakterystyka koncepcji (cechy przedsiębiorstwa osiągającego wysokie wyniki)
Peter Drucker	1955 1967	1. Zarządzanie przez cele. 2. Koncentracja na skuteczności działania.
Tom Peters, Rober Waterman	1982	1. Skłonność do działania. 2. Funkcjonowanie blisko klienta. Przedsiębiorstwa znają swoich klientów i oferują im wysoką jakość, niezawodność i właściwą obsługę. 3. Autonomia i przedsiębiorczość. Liderów i innowatorów hołubi się i daje się im pole do popisu. 4. Wydajność dzięki ludziom, których zachęca się do zaangażowania i włączania się w podejmowane działania. 5. System wartości i bezpośredni kontakt. Ludzie, którzy kierują przedsiębiorstwem, są w bliskim kontakcie z tymi, którzy pracują dla nich i zapewniają, że system wartości przedsiębiorstwa jest zrozumiały i wszyscy się do niego stosują. 6. Trzymają się swoich specjalności. Przedsiębiorstwa odnoszące sukcesy pozostają stosunkowo blisko tych obszarów działalności, na których się znają. 7. Prosta struktura, nieliczny sztab. 8. Jednoczesne wykorzystanie przeciwnych właściwości. Są zarówno zdecentralizowane, jak i scentralizowane.

Autor koncepcji	Rok	Charakterystyka koncepcji (cechy przedsiębiorstwa osiągającego wysokie wyniki)
Rosabeth Moss Kanter	1984	1. Stworzenie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, co powoduje synergę, a nie konflikt.
		2. Stworzenie bardziej ukierunkowanych na współpracę więzi z dostawcami i klientami.
		3. Znalezienie sposobów utrzymania dopływu nowych pomysłów, dotyczących nowych produktów i nowych przedsięwzięć.
Tom Peters	1988	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przedsiębiorstwa rozbite na możliwie najmniejsze niezależne jednostki organizacyjne, odpowiedzialne za własne działania np. planowanie, budżetowanie. 2. Wypracowanie u wszystkich zatrudnionych zmysłu biznesmena co do przychodów, kosztów i zysków. 3. Coraz ściślejsza współpraca z klientem. 4. Minimalizowanie szczebli zarządzania - nie więcej niż 5 w bardzo dużych przedsiębiorstwach, 3 - w mniejszych, jeszcze mniej w przedsiębiorstwach, które na poziomie nadzoru obejmują kontrolą 25 do 75 osób. 5. Menedżerowie działający w charakterze ekspertów, poświęcających większość swojego czasu na pomaganie zespołom. 6. Uzyskanie elastyczności dzięki delegowaniu uprawnień. 7. Polubienie zmian i nowe spojrzenie na przywództwo na wszystkich szczeblach przedsiębiorstwa. 8. Nadążanie za szybko postępującymi zmianami.
J. Katzenbach, D. Smith	1993	<ol style="list-style-type: none"> 1. Podstawowym celem kierownictwa najwyższego szczebla jest skupienie się na wynikach oraz na zespołach, które te wyniki dadzą. 2. Istnieje silna i stała etyka osiągania wyników, która tworzy i podtrzymuje wyzwania, dla realizacji których tworzą się efektywne zespoły. 3. Dla podtrzymania stałej etyki postępowania przedsiębiorstwa dostarczają swoim klientom produktów o najwyższej jakości. To daje atrakcyjne przychody właścicielom przedsiębiorstwa, możliwości rozwoju osobistego, atrakcyjne zarobki pracownikom, bo oni również odpowiadają za dostarczenie klientom produktów najwyższej jakości.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Armstrong 1997, s. 201 i nast.].

W nawiązaniu do systemowego spojrzenia na efektywność pracy w przedsiębiorstwie można wyróżnić następujące poziomy jej oceny [Rummler, Brache 2000, s. 43 – 45]:

- poziom I – organizacji, na którym kładzie się nacisk na relacje pomiędzy organizacją a otoczeniem, w którym ona działa,
- poziom II – zespołu; efekty funkcjonowania organizacji są wynikiem powiązania międzykomórkowych procesów zachodzących pomiędzy

organizacyjnie wyodrębnionymi ogniwami przedsiębiorstwa, realizowanych przez grupy pracowników,

- poziom III – stanowiska pracy; efekty funkcjonowania organizacji powstają w wyniku procesów, które z kolei są realizowane i zarządzane przez pracowników, stanowiących podstawową jednostkę miary efektywności w organizacji.

Poniżej została przedstawiona tabela, w której umieszczone są zmienne wpływające na efektywność, przykładowe rodzaje stosowanych ocen oraz mierniki poziomu efektywności pracy wyróżnionych poziomów efektywności organizacji. Wymienione powyżej poziomy efektywności organizacji stanowią jeden wymiar efektywności organizacji, funkcjonujący obok drugiego, który tworzy proces zarządzania przez efekty, wpływający na wyniki na każdym poziomie efektywności, a tym samym na wyniki całej organizacji.

Proces zarządzania przez efekty jest kształtowany przez takie działania, jak: planowanie efektów, doskonalenie procesów oraz przegląd efektów - zob. tabela 2. Efekty obejmują całe przedsiębiorstwo, zespoły i stanowiska pracy.

Efekty powinny być określone za pomocą standardów odzwierciedlających oczekiwania klientów dotyczące: jakości, ilości, terminu dostarczenia i czasu realizacji oraz kosztu produktu lub usługi. Sposób doskonalenia zachowań uzależniony jest od zastosowanego rozwiązania strukturalnego, sposobu zorganizowania procesu i stanowiska pracy. Wymaga on elementów skonfigurowanych ze sobą i umożliwiających efektywną realizację wyznaczonych celów.

Tabela 2. Systemowa ocena efektywności

Poziom efektywności	Czynniki efektywności	Przykładowe mierniki - kryteria oceny	Proces zarządzania efektywnością / przykładowe, proponowane metody
I poziom-organizacji	1. Czynniki zewnętrzne – otoczenie zewnętrzne: władze polityczne, warunki ekonomiczne, rynek zaopatrzeniowy, rynek zbytu, rynek pracy, rozwój techniki i technologii, wartości społeczne, kultura, ekologia. 2. Czynniki wewnętrzne: strategia organizacji, struktura organizacyjna, kultura organizacyjna, proces zarządzania, technologia i technika, struktura produkcyjna i stosunki produkcji, metody organizacji produkcji i pracy, sposób i sprawność kierowania, układ informacyjno-decyzyjny, jakość kadry kierowniczej, zmiany i rozwój organizacji.	Mierniki: kosztowe, produkcyjne, rzeczowe Przykładowe mierniki: pracochłonność produkcji, ilość produkcji, produkcja sprzedana netto, koszty pracy, zysk, rentowność, płynność finansowa, wypłacalność	Planowanie efektów: - wizja, misja, strategia, Doskonalenie procesów: - benchmarking, Przeгляд efektów: - audyt funkcji personalnej, controlling personalny, strategiczna karta wyników (BSC)
II poziom – zespołu	Cele i zadania zespołu; wielkość, skład i struktura zespołu; autonomia zespołu; status grupy, stabilność zespołu; normy zespołowe, organizacja pracy w zespole, stosunki międzyludzkie; sposób przydzielania zadań, styl kierowania zespołem, system motywowania.	Mierniki rzeczowe, kosztowe, produkcyjne, jakościowe Przykładowe mierniki: wyniki pracy zespołu, poziom kwalifikacji członków zespołu,	Planowanie efektów: - ustalenie zadań w przyjętych obszarach efektywności Doskonalenie procesów: -monitorowanie i wspieranie proefektywnościowych zachowań, Przeгляд efektów: - ocena efektywności pracy zespołu według cząstkowych kryteriów oceny i informacja zwrotna, ocena wkładu pracy w efekty zespołu,
III. poziom – stanowiska pracy	- metody rekrutacji, awansowania, szkolenia, oceniania, motywowania pracowników, zakres i formy partycypacji pracowniczej, - zdolności i umiejętności, wiedza, potrzeby i oczekiwania pracowników, system wartości, postawy wobec pracy i współpracowników, zachowania, poziom motywacji do pracy, - warunki pracy na stanowisku, struktura procesu pracy, zakresy zadań i obowiązków, przyjęte standardy pracy	Mierniki rzeczowe, kosztowe, produkcyjne, jakościowe Przykładowe mierniki: wyniki pracy indywidualnej, poziom kwalifikacji pracownika, zachowania i cechy osobowościowe pracownika zgodne ze standardami stanowiska pracy	Planowanie efektów: - ustalenie zadań w przyjętych obszarach efektywności, zarządzanie przez cele i wyniki; Doskonalenie procesów: -monitorowanie i wspieranie proefektywnościowych zachowań Przeгляд efektów: - pomiar indywidualnych efektów pracy i informacja zwrotna - wartościowanie pracy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Rummler, Brache 2000, s.55; Pocztowski 2007, s. 253].

4. Metody pomiaru efektywności

Pomiar osiągniętych efektów pracy dostarcza informacji do podejmowania działań usprawniających. Analizę efektywności na każdym z trzech wyróżnionych poziomów należy prowadzić z uwzględnieniem następującego postępowania badawczego [Kozioł 2000, s. 298]:

- klasyfikacja czynników efektywności,
- dobór mierników efektywności, przy czym mierniki te odzwierciedlają najważniejsze cechy czynników efektywności oraz umożliwiają określenie oddziaływania czynników oraz ich ekonomiczną interpretację,
- pomiar oddziaływania czynników na efektywność,
- ustalenie siły wpływu czynników na poziom efektywności;
- podjęcie działań usprawniających.

Tabela 3 przedstawia propozycję metod, które można zastosować do pomiaru efektywności na różnych poziomach organizacyjnych w zakresie zarządzania personelem.

Tabela 3. Metody stosowane w pomiarze efektywności

Metoda	Istota metody	Cechy charakterystyczne metod pomiaru efektywności
I. Strategiczna karta wyników (BSC)	BSC jest to narzędzie, które pozwala przełożyć strategię na konkretne zadania i miary ich realizacji dla poszczególnych komórek organizacyjnych. Istota metody BSC polega na stworzeniu i stosowaniu w kontroli skoordynowanego zestawu mierników wieloaspektowej oceny funkcjonowania firmy. Podstawowymi elementami w opracowaniu karty wyników zarządzania zasobami ludzkimi są: potencjał działu zasobów ludzkich w zakresie generowania wartości, system pracy oparty na efektywności, zewnętrzna zgodność systemu zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią firmy oraz wydajność zarządzania zasobami ludzkimi.	BSC zarządzania zasobami ludzkimi ujmuje cztery perspektywy, w ramach których można zastosować następujące miary odnoszące się do jednostki organizacyjnej: 1) w perspektywie finansowej – ocena zarządzania zasobami ludzkimi przez pryzmat finansowy (wartość dodana kapitału ludzkiego, procent całkowitych kosztów pracy, wskaźnik potencjału konkurencyjnego), 2) w perspektywie klienta - ocena dotyczy tego jak firmę postrzegają jej klienci, jak powinniśmy być postrzegani przez klientów (wskaźnik zaangażowania pracowników, koszt obsługi, analiza porównawcza z innymi firmami), 3) w perspektywie (procesowej) operacyjnej – ocena wydatków (kosztów) dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi i ich zgodności ze strategią firmy (% programów wynagrodzeń dopasowanych do strategii i czas opracowania programów, koszt i % przeprowadzonych szkoleń, koszty usług świadczonych przez dział personalny), 4) w perspektywie rozwojowej – ocena wydajności działań i procesów systemu zarządzania zasobami ludzkimi, które prowadzą do generowania wartości, czyli budowania kompetencji (% utrzymanych w firmie nowych pracowników w ciągu roku, wskaźnik fluktuacji pracowników, wewnętrzna stopa awansów). Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi umożliwia: - rozróżnienie między wydajnością systemu zarządzania zasobami ludzkimi, a jego potencjałem tworzenia wartości, - kontrolę kosztów i tworzenia wartości,- ocenę wkładu zasobów ludzkich w realizację strategii i w wynik finansowy firmy,- tworzenie zachęt do elastyczności i wprowadzania zmian.

Metoda	Istota metody	Cechy charakterystyczne metod pomiaru efektywności
2. Audyt funkcji personalnej	Audyt jest komponentem systemu kontroli wewnętrznej w tym sensie, że rozszerza ten system o mechanizm monitorujący i doradczy. Audyt pozwala na ocenę i diagnozę całokształtu procesów (i stanów), zachodzących w sferze kadrowej z punktu widzenia założeń strategii organizacji.	Cele szczegółowe audytu funkcji personalnej to: 1) uporządkowanie zasad wykonywania pracy w firmie (regulaminów i procedur) z punktu widzenia ich zgodności z obowiązującym prawem pracy, 2) usprawnienie pracy działu personalnego, 3) usprawnienie sposobu realizacji poszczególnych procesów kadrowych, 4) zapobieganie dezaktualizacji procesów kadrowych.
3. Controlling personalny	Controlling personalny działa na zasadzie systemu wczesnego ostrzegania. Jego celem jest sprawowanie nadzoru nad różnymi procesami kadrowymi i podejmowanie w ich obrębie działań korygujących. Jako metoda nadzoru nie służy on jedynie kontrolowaniu, lecz także zapobieganiu nieprawidłowościom.	Controlling może przybrać różne formy, zależne od poziomów jego rozwoju w danym przedsiębiorstwie: • pojedyncze mierniki zatrudnienia, produktywności pracy, kosztów pracy, czasu pracy, ruchliwości pracowniczej, stosowane wybiórczo i niepołączone z celami strategicznymi przedsiębiorstwa; • systemy mierników dobranych pod kątem monitorowania celów strategicznych, nietworzące jednak związków przyczynowo – skutkowych i stanowiące pierwszą próbę budowania podstawy do porównań z benchmarkami; • systemy mierników tworzących związki przyczynowo – skutkowe, częściowo połączone z celami ekonomicznymi przedsiębiorstwa, częściowo kwantyfikowalne oraz uwzględniające aktywa niematerialne; • zintegrowane z controllingiem ogólnym systemy pomiaru wkładu efektów pracy w sukces przedsiębiorstwa, kwantyfikowalne i pozwalające mierzyć rentowność inwestycji w kapitał ludzki.

Źródło: [Stabryła 2000, s.356-358; Becker, Huselid, Ulrich 2002, s. 69; Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem 2006, s. 192; Poczowski 2007, s. 265]

5. Uwagi końcowe

Uwzględniając powyższe uwagi na temat ważności i złożoności problemu pomiaru efektywności stwierdzić można, że należy do praktyki przedsiębiorstwa wprowadzić zintegrowany system pomiaru efektywności, na który powinny składać się mierniki i standardy działania uwzględniające specyfikę danej organizacji oraz jej benchmarki.

Zintegrowany system pomiaru efektywności poprzez monitorowanie jej poziomu dostarcza korzyści zarówno przedsiębiorstwu, jak i jego pracownikom [Zarządzanie pracą 1999, s. 247]. Wśród korzyści uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo z tytułu wzrostu efektywności wymienia się: zwiększenie jego konkurencyjności oraz zysku, poprawę jakości produkcji i obniżenie jej kosztów, poprawę wykorzystania środków trwałych, powierzchni produkcyjnej, zwiększenie produktywności surowców, materiałów, energii, lepsze wykorzystanie efektywnego czasu pracy, obniżenie absencji i fluktuacji.

Natomiast do korzyści uzyskiwanych przez pracowników przynależy: wzrost płac, realizacja aspiracji i oczekiwań, udział w zarządzaniu, wzbogacenie treści pracy, wzrost poczucia satysfakcji i zadowolenia z pracy, osobisty rozwój i dostosowanie do wymagań pracy, właściwe stosunki międzyludzkie i dobry klimat pracy.

Literatura

1. Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem. Strategie sukcesu, ABC*, Warszawa 1997.
2. B. Becker, M. Huselid, D. Ulrich, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
3. *Ekonomika pracy. Zarys problematyki i metod*, Michoń F.(red.), PWN, Warszawa – Kraków, 1991.
4. Fitz–enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
5. Holstain – Beck M., *Być albo nie być menedżerem*, INFOR, Warszawa 1997.
6. Janusz T., Lewandowska L., *Podręczny słownik Menedżera*, Res Polona, Gdańsk 1992.
7. Kozioł L., *Produktywność jako przedmiot badań zachowań organizacyjnych w: Strategie wzrostu produktywności firmy. Materiały konferencji naukowej*, Stabryła A. (red.), AE, Kraków 2000.
8. *Metody oceny efektów pracy kierowniczej*, Borkowska S. (red.), PWE, Warszawa 1983.
9. *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, pod red. L. Zbiegień – Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
10. *Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki*, pod red. A. Stabryły i J. Trzcienieckiego, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1986.
11. Piekarczyk H., Stabryła A., *Analiza efektywności organizacyjnej jako narzędzie wspomagania procesu zarządzania*, „ZN Wydziału Ekonomiki Produkcji UG”, Gdańsk 1989, nr 12.
12. Pocztoński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
13. Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
14. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, PWN Warszawa 2000.
15. *Zarządzanie pracą*, Jasiński Z. (red.), Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.