

Adam Kałowski

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

SPRAWNOŚĆ ORGANIZACJI ŹRÓDŁEM SUKCESU POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: Tempo zmian w otoczeniu wymusza na organizacji przedsiębiorstw wyższą sprawność działania bądź naraża je na porażkę w grze rynkowej XXI wieku. Sprawność organizacji, określona poprzez skuteczność, ekonomiczność oraz korzystność, musi osiągnąć najwyższy poziom, jeżeli przedsiębiorstwo zamierza z niej uczynić źródło własnego sukcesu. Polskie przedsiębiorstwa, chcąc zbudować sprawną organizację, zdolną do rozwiązywania problemów wewnętrznych i zewnętrznych, muszą zacząć od tworzenia silnych podstaw, takich jak: jasny system uprawnień decyzyjnych, prawidłowy przepływ informacji, zharmonizowany system czynników motywacyjnych, odpowiednio zaprojektowana struktura, a następnie rozwijać kolejne czynniki przewagi.

Słowa kluczowe: sukces przedsiębiorstwa, organizacja, sprawność.

1. Wstęp

Gospodarka narodowa stała się jednym z wielu ogniw gospodarki globalnej, podlega więc tym samym, co inne gospodarki, procesom, a szczególnie silnym wahaniom koniunktury. Obecne otoczenie przedsiębiorstw utrudnia i tak już skomplikowany proces ich funkcjonowania ze względu na rozszerzony krąg konkurentów oraz rosnącą świadomość informacyjną klienta osiągniętą dzięki „potędze” Internetu. W takich warunkach przedsiębiorstwa, aby przetrwać, muszą dążyć do posiadania przewag konkurencyjnych, co ułatwia im osiągnięcie sukcesu. Źródeł przewag konkurencyjnych należy poszukiwać wewnątrz przedsiębiorstwa, a zwłaszcza w samej organizacji przedsiębiorstwa. Sprawnie działająca organizacja zdolna jest bowiem do szybkiej adaptacji przedsiębiorstwa do przełomowych lub nawet rewolucyjnych zmian wewnątrz i w otoczeniu zewnętrznym. Polskie przedsiębiorstwa w dotychczasowym podejściu nie kojarzyły własnych sukcesów z tym pojęciem, raczej podkreślając rolę takich czynników, jak konkurencyjne koszty pracy w Polsce, słabości polskiej waluty czy też niskie ceny surowców. W długim okresie czynniki te nie umożliwiają osiągnięcia sukcesu polskim przedsiębiorstwom na rynku globalnym. Zasadne zatem jest uznanie za cel niniejszego referatu badanie sprawności działania organizacji w gospodarce „skokowych zmian”.

2. Sprawność organizacji – charakterystyka pojęcia i metody pomiaru

Organizacja jest obiektem głębokich badań i analiz owocujących powstaniem różnych podejść naukowych, począwszy od szkoły taylorowskiej poprzez humanistyczną do ekonomicznej. Samo pojęcie organizacji (łac. *organum*) należy tłumaczyć jako zespół elementów tworzących jeden organizm lub system. Jak każdy organizm, organizacja musi być koherentna, odbywa się w niej synergiczne współdziałanie poszczególnych organów [Kotarbiński 1965, s. 74]. W literaturze przedmiotu dominuje podejście, że organizacja to miejsce, w którym następuje synteza procesów¹: planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania. W ujęciu firmy McKinsey organizacja jest wykładnią co najmniej siedmiu zmiennych: struktury, strategii, umiejętności, kadry, stylu zarządzania, systemu i procedur oraz wspólnych wartości (schemat McKinseya 7S) [Peters, Waterman 2000, s. 39-40]. Niezależnie od liczby zmiennych determinujących, organizację należy rozumieć jako aktywny proces, którego istotną cechą jest ukierunkowanie wszystkich odrębnych elementów organizacji na wspólny cel (lub wiązkę celów). Organizację definiuje się więc jako proces planowania, porządkowania i przydzielania pracy, uprawnień decyzyjnych i zasobów, motywowania i kontroli poszczególnych elementów organizacji, tak aby pomogły one osiągnąć jej cel lub cele [Pawlak, Smoleń 2008, s. 16]. Zdaniem bowiem E. Weiss, brak zgodności celów w organizacji naraża ją „na starzenie się lub usamodzielnienie się pewnych elementów i wyodrębnienie się ich z całości organizacji” [Weiss 2005, s. 16].

Podstawową miarą w teorii organizacji i zarządzania służącą do oceny działania organizacji jest sprawność. Sprawność, zdaniem K. Krzakiewicza, „to właściwe rozwiązywanie problemów oraz podnoszenie efektywności, czyli minimalizowanie zużycia zasobów przy osiągnięciu jednocześnie celów organizacji” [Krzakiewicz 2008, s. 8]. Natomiast W. Kieżun twierdzi, że organizacja funkcjonuje sprawnie wówczas, gdy rozwiązywane są problemy w zakresie otoczenia zewnętrznego i struktury wewnętrznej organizacji [Kieżun 1998, s. 11-24]. Zgodnie z przyjętą powyżej definicją pojęcia organizacji, jej sprawność należy mierzyć poprzez skuteczność w osiągnięciu zaplanowanych celów [Stoner, Freeman, Gilbert 1999, s. 23]. Sprawność organizacji może być jednak badana w szerszym przekroju niż stopień osiągnięcia celu, tzn. poprzez badanie poziomu ekonomiczności (relacja korzyści netto wygenerowanej przez badaną organizację do nakładów służących do osiągnięcia celu, wyrażonych w tej samej jednostce miary) oraz poprzez korzystność (wynik użyteczności). W tab. 1 zaprezentowano podstawowe kryteria oceny sprawności działania organizacji wraz z ich matematycznym ujęciem.

¹ Proces „to systematyczny sposób postępowania” [Stoner, Freeman, Gilbert 1999].

Tabela 1. Podstawowe kryteria oceny sprawności działania organizacji

Kryteria	Definicja	Ocena działania	Ujęcie matematyczne
Skuteczność	poziom osiągniętego celu (stopniowalny)	skuteczność	$\Rightarrow 100\%$
		nieskuteczność	$\Rightarrow \approx 0\%$
		przeciwskuteczność	$\geq 0\%$ oraz ujemne koszty
Ekonomiczność	stosunek efektu (E) do poniesionego nakładu (N)	ekonomiczność	$\frac{E}{N} > 1$
		działanie neutralne	$\frac{E}{N} = 1$
		nieekonomiczność	$\frac{E}{N} < 1$
Korzystność	różnica efektów i poniesionych nakładów	korzystność	$E - N > 1$
		działanie obojętne	$E - N = 1$
		niekorzystność	$E - N < 1$

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

W praktyce najczęściej spotyka się jednak uproszczone podejście do pomiaru sprawności organizacji, rozumianej jako skuteczność osiągnięcia celu wyrażonego wysoką pozycją rynkową (tzw. sukces na rynku lokalnym lub ogólnokrajowym, międzynarodowym, czy też globalnym). Podejście to stosuje szkoła pozycyjna w zarządzaniu strategicznym i zostanie ono uwzględnione również w niniejszym opracowaniu.

3. Fundamenty sprawnego działania przedsiębiorstw

Przez dość długi okres w teorii zarządzania dominował nurt A. Chandlera, w którym sukces organizacji kojarzono głównie ze strukturą organizacyjną². Struktura bowiem gwarantuje ściśle zdefiniowanie zarówno przynależności każdej jednostki do poszczególnych elementów organizacji, jak i więzi je łączących. A. Chandler uważał więc, że jest to klucz do sukcesu organizacji. Pogląd ten podzielili również i inni znawcy przedmiotu. I tak, R. Whittington i M. Mayer uważają, że na sprawność organizacji wpływa rodzaj struktury organizacyjnej firmy, która musi być oczywiście dopasowana do kultury występującej w danym otoczeniu [Whittington, Mayer 2002, s. 10]. Podobnie uważają J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Jr. twierdząc,

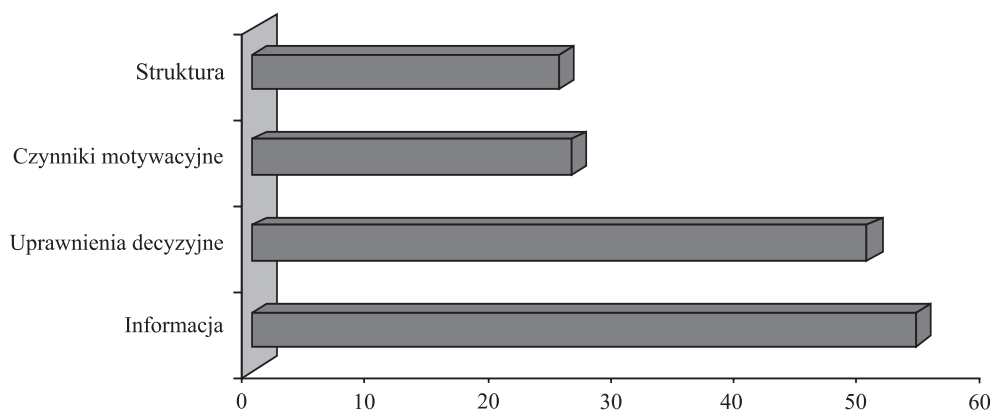
² Chandler w swoich badaniach wykazał, iż „gwiazdy w biznesie o większej stabilności zachowywały prostą formę organizacji funkcyjnej i proste systemy kontroli, natomiast przeciwnie gwiazdy dynamicznej branży tworzą bardziej zdecentralizowaną strukturę organizacyjną i bogatsze systemy niż ich mniej efektywna organizacja” [Peters, Waterman 2000, s. 160].

że „skuteczne wdrażanie strategii zależy w części od tego, w jaki sposób dzieli się, organizuje i koordynuje działania organizacji, krótko mówiąc – od struktury organizacji” [Stoner, Freeman, Gilbert 1999, s. 283]. Nieprawidłowe wdrożenie strategii, z uwagi na nieefektywnie funkcjonującą organizację, eliminuje lub osłabia budowaną przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Słusznie jednak zauważa H. Fołtyn, że akcentowanie struktury organizacji jako recepty na sukces przedsiębiorstwa należy ograniczyć do stabilnego otoczenia [Fołtyn 2007, s. 17]. Należy zauważyć, iż w teorii organizacji i zarządzania odstępiono od filozofii opartej na trójki *strategia – struktura – systemy*, zwrócono się w kierunku trójki *cel – procesy – ludzie* [Nestorowicz 2001, s. 37-380]. Współczesna organizacja, funkcjonująca sprawnie w XXI wieku, może się okazać źródłem sukcesu przedsiębiorstwa, z tym że powinna być jednak rozpatrywana szerzej niż wyłącznie poprzez strukturę. Tym bardziej, że jak wskazują liczne badania, wdrożenie strategii w przedsiębiorstwach zawodzi, gdyż menedżerowie rozpoczynają i koncentrują się na zmianach strukturalnych, zaniedbując inne warunki sprawności organizacji [Neilson, Martin, Powers 2009, s. 47]. Zmienność uwarunkowań w otoczeniu utrudnia organizacji osiągnięcie założonego celu (celów), stąd ograniczenie się do zmian strukturalnych ostatecznie nie przyniesie zakładanego efektu poprawy wyników.

T.J. Peters, R.H. Waterman na fali krytyki idei A. Chandlera podeszli w odmienny sposób do zależności pomiędzy sprawnością organizacji a sukcesem rynkowym. Wykazali oni bowiem, iż sprawność organizacji, czyli zdolność do osiągnięcia sukcesu, jest skorelowana w większym stopniu z „miękkimi” elementami zarządzania (style kierowania, motywacja, pracownicy, kompetencje, kultura organizacyjna) niż z elementami „twardymi” (struktura, strategia, systemy) [Krzakiewicz 2008, s. 10]. Opinię tę podzielają również G.L. Neilson, K.L. Martin, E. Powers, według których fundamentem sprawnego działania organizacji umożliwiającym osiągnięcie jej zamierzonego celu są³: ustalenie jasnych uprawnień decyzyjnych, zaprojektowanie przepływu informacji, zharmonizowanie czynników motywacyjnych i dopiero wprowadzenie zmian w strukturze. A. Podgórecki już w latach siedemdziesiątych ubiegłego stulecia wskazywał, że wśród barier sprawnego działania organizacji należy ująć m.in.: wadliwość obiegu informacji, nieadekwatność sposobów zarządzania, rytualizm i formalizm, wadliwość rozkładu proporcji gratyfikacji i sankcji [Podgórecki 1978, s. 47].

Jak wskazują wyniki badań Neilsona, Martina i Powersa, organizacje, które osiągnęły sukces, dokonały w pierwszym kroku ingerencji w zakresie uprawnień decyzyjnych i przepływie informacji, nie zaś zmian w strukturze. Jak można dostrzec na rys. 1, uprawnienia decyzyjne i prawidłowy przekaz informacji są dwukrotnie istot-

³ Badaniem objęto 1000 organizacji: przedsiębiorstw, instytucji, organizacji *non for profit* z 50 krajów.



Rys. 1. Znaczenie fundamentów sprawnego działania organizacji

Źródło: [Neilson, Martin, Powers 2009].

niejsze i dwukrotnie skuteczniejsze od usprawnień wprowadzanych w pozostałych dwóch czynnikach.

Nie wszyscy naukowcy zgadzają się z tak głębokim ograniczeniem istotności struktury w skuteczności osiągnięcia celów. W badaniu Petersa i Watermana zidentyfikowano czynniki sukcesu firm najlepiej zarządzanych, do których zaklasyfikowano: niewielki sztab o prostej strukturze, czyli dążenie do spłaszczonej struktury, współdziałanie w jednej strukturze mieszanych form organizacyjnych: scentralizowanych i luźnych [Peters, Waterman 1992, s. 8-19]. Ponadto struktury organizacyjne, z uwagi na dynamiczne zmiany w otoczeniu, ulegają również innym przeobrażeniom, w tym: uelastycznieniu, odchudzaniu, rozmywaniu, konstruowaniu typów idealnych, co również ma istotny wpływ na sprawność [Pawlak, Smoleń 2008, s. 118]. Jednak wyniki z pogłębionego badania w zakresie hierarchii czynników sprawności organizacji przyznają rację podejściu Neilsona, Martina i Powersa. W tab. 2 przedstawiono 15 najważniejszych czynników warunkujących sprawne działanie organizacji w obecnym czasach. Pod względem istotności badani przedsiębiorcy wskazali prawidłową delegację uprawnień decyzyjnych (81 pkt. i 58 pkt.) oraz dobrze zorganizowany przepływ informacji w organizacji (68 pkt. i 58 pkt.).

Przykłady przedsiębiorstw zagranicznych wskazują na potrzebę pogłębionego ujęcia czynników sprawności organizacji, a nie wyłącznie ograniczania się do budowy prawidłowej struktury. Odejście od nurtu Chandlera w teorii organizacji i zarządzania, w przypadku dynamicznie zmieniającego się otoczenia, trzeba uważać za prawidłowe. W tej sytuacji należy się przyjrzeć postawie polskich przedsiębiorców w zakresie podstaw sprawnego działania własnych organizacji, co stanowi przedmiot kolejnej części niniejszego opracowania.

Tabela 2. Lista podstawowych czynników gwarantujących sprawność działania organizacji (istotność czynnika została wyrażona w punktach)

Uprawnienia decyzyjne	Informacja
<ol style="list-style-type: none"> 1. Każdy dobrze wie, za jakie decyzje i działania odpowiada – 81 pkt. 2. Raz podjęte decyzje rzadko są podawane w wątpliwość – 58 pkt. 3. Menedżerowie wyższych szczebli angażują się w podejmowanie decyzji operacyjnych – 32 pkt. 4. Kulturę organizacyjną lepiej opisuje hasło „dowodzenie i kontrola” niż „perswazja i pochlebstwo” – 29 pkt. 5. Podstawową rolą personelu w centrali jest udzielanie wsparcia jednostkom biznesowym, a nie ich audyt – 29 pkt. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ważne informacje dotyczące otoczenia konkurencyjnego szybko docierają do centrali – 68 pkt. 2. Przepływ informacji ponad granicami organizacyjnymi nie jest niczym skrepowany – 58 pkt. 3. Pracownicy terenowi i liniowi zazwyczaj dysponują niezbędnymi danymi, dzięki którym orientują się, jaki wpływ mają ich codzienne wybory na wyniki firmy – 55 pkt. 4. Menedżerowie liniowi mają dostęp do wskaźników, które umożliwiają im pomiar sukcesu ich działalności – 48 pkt. 5. Organizacja rzadko wysyła na rynek sprzeczne komunikaty – 32 pkt.
Struktura	Czynniki motywacyjne
<ol style="list-style-type: none"> 1. W organizacji praktykowane są awanse poziome (z jednego stanowiska na drugie na tym samym poziomie w hierarchii) – 29 pkt. 2. Wyróżniający się pracownicy mogą oczekiwać awansu o wiele częściej, niż co trzy lata – 23 pkt. 3. Menedżerowie średniego szczebla mają na ogół mniej niż pięciu bezpośrednich podwładnych – 19 pkt. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. W procesie indywidualnej oceny wyników wyłaniane są osoby osiągające doskonałe, dobre i słabe rezultaty. Ten podział jest klarowny – 32 pkt. 2. Osiąganie deklarowanych i wymaganych rezultatów ma duży wpływ na awanse i wynagrodzenia – 32 pkt.

Źródło: [Neilson, Martin, Powers 2009, s. 50].

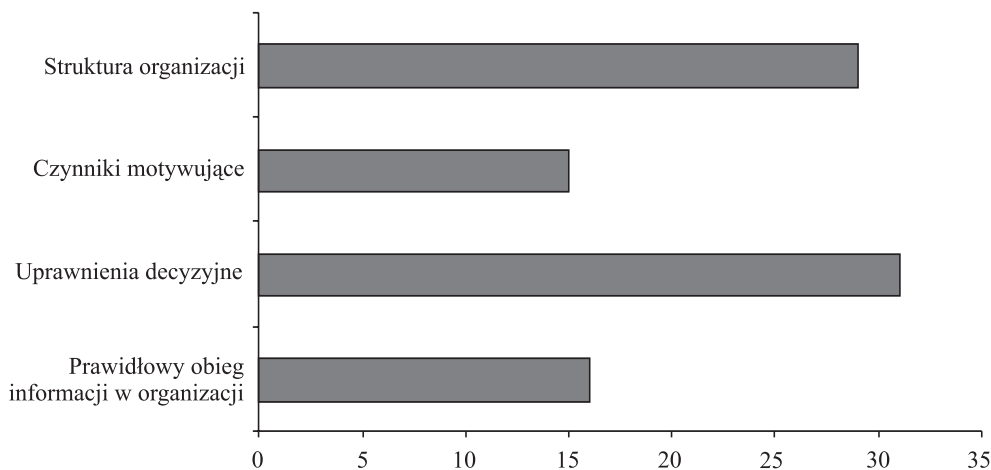
4. Analiza poziomu sprawności organizacji polskich przedsiębiorstw⁴

Dzięki wynikom badania pilotażowego, zrealizowanego przez autora niniejszego opracowania, zostanie oceniona sprawność organizacji w polskich przedsiębiorstwach w zakresie wagi funkcji zarządzania i podstawowych fundamentów funkcjonowania organizacji. Przedstawione w poprzedniej części badania zagranicznych menedżerów należy skonfrontować z podejściem polskich menedżerów w celu zidentyfikowania różnic i błędów w zarządzaniu organizacjami polskich przedsiębiorstw.

⁴ W celu identyfikacji poziomu sprawności organizacji polskich przedsiębiorstw przeprowadzono badanie ankietowe polskich przedsiębiorstw (udział w kapitale większy niż 50%). Badanie ankietowe przeprowadzono w dwóch etapach: pilotażowe i ostateczne badanie ankietowe. W badaniu pilotażowym uzyskano 30 ankiet, następnie autor zamierza wybrać kolejne polskie przedsiębiorstwa. Badanie pilotażowe przeprowadzono w lutym – marcu 2010 roku. W niniejszym artykule przedstawiono tylko wybrane obszary ankiety.

Badając podejście polskich menedżerów odnośnie do rankingu podstawowych funkcji zarządzania w organizacji (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie), zauważono, że polscy menedżerowie preferują planowanie i kontrolowanie jako podstawowe funkcje zarządzania. Następnie koncentrują się oni na funkcji organizowania, a dopiero dalej na motywowaniu. Najmniejszy udział wskazań funkcji motywowania dla obecnie funkcjonujących przedsiębiorstw może stwarzać, niestety, duże bariery w osiągnięciu sukcesu przez polskie przedsiębiorstwo.

W przypadku badania znaczenia głównych fundamentów sprawności polskich organizacji za najbardziej istotne w badanej grupie uznano uprawnienia decyzyjne oraz strukturę organizacji (rys. 2). Zarówno czynniki motywujące, jak i prawidłowy obieg informacji mają, w przypadku badanej grupy, dwa razy mniejsze znaczenie. Można więc uznać, że w badanej grupie przeważa podejście Chandlera, czyli uznanie struktury za klucz do sukcesu przedsiębiorstwa. To konserwatywne podejście jest jednak wzbogacone istotnym czynnikiem, a mianowicie prawidłowo określonymi uprawnieniami decyzyjnymi w ramach organizacji. Stąd nie należy krytykować tak tradycyjnego podejścia w zarządzaniu organizacją. Niestety, w nowej gospodarce polscy menedżerowie nie zwracają wystarczającej uwagi na prawidłowy obieg informacji w przedsiębiorstwie, co już bezdyskusyjnie należy ocenić negatywnie.



Rys. 2. Znaczenie fundamentów sprawnego działania organizacji w badanej grupie polskich przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania pilotażowego autora.

Powyższe wnioski potwierdzają szczegółowe badania w zakresie czynników gwarantujących sprawność działania organizacji i tym samym przyczyniających się do sukcesu polskich przedsiębiorstw (tab. 3). Przede wszystkim czynniki związane z prawidłowo zaprojektowaną strukturą były częściej podkreślane przez polskich menedżerów niż w przypadku zagranicznych. Polscy menedżerowie przyporządko-

Tabela 3. Lista podstawowych czynników gwarantujących sprawność działania organizacji w polskich przedsiębiorstwach (istotność czynnika została wyrażona w punktach)

Uprawnienia decyzyjne	Informacja
<ol style="list-style-type: none"> 1. Każdy dobrze wie, za jakie decyzje i działania odpowiada – 56 pkt. 2. Raz podjęte decyzje rzadko są podawane w wątpliwość – 41,5 pkt. 3. Menedżerowie wyższych szczebli angażują się w podejmowanie decyzji operacyjnych – 60 pkt. 4. Kulturę organizacyjną lepiej opisuje hasło „dowodzenie i kontrola” niż „perswazja i pochlebstwo” – 61 pkt. 5. Podstawową rolą personelu w centrali jest udzielanie wsparcia jednostkom biznesowym, a nie ich audyt – 33 pkt. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ważne informacje dotyczące otoczenia konkurencyjnego szybko docierają do centrali – 35 pkt. 2. Przepływ informacji ponad granicami organizacyjnymi nie jest niczym skrepowany – 28 pkt. 3. Pracownicy terenowi i liniowi zazwyczaj dysponują niezbędnymi danymi, dzięki którym orientują się, jaki wpływ mają ich codzienne wybory na wyniki firmy – 31 pkt. 4. Menedżerowie liniowi mają dostęp do wskaźników, które umożliwiają im pomiar sukcesu ich działalności – 37 pkt. 5. Organizacja rzadko wysyła na rynek sprzeczne komunikaty – 42 pkt.
Struktura	Czynniki motywacyjne
<ol style="list-style-type: none"> 1. W organizacji praktykowane są awanse poziome (z jednego stanowiska na drugie na tym samym poziomie w hierarchii) – 42 pkt. 2. Wyróżniający się pracownicy mogą oczekiwać awansu o wiele częściej, niż co trzy lata – 31 pkt. 3. Menedżerowie średniego szczebla mają na ogół mniej niż pięciu bezpośrednich podwładnych – 32 pkt. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. W procesie indywidualnej oceny wyników wyłaniane są osoby osiągające doskonałe, dobre i słabe rezultaty. Ten podział jest klarowny – 33 pkt 2. Osiąganie deklarowanych i wymaganych rezultatów ma duży wpływ na awanse i wynagrodzenia – 45 pkt.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania pilotażowego. Wskazane czynniki pochodzą z badania G.L. Neilsona, K.L. Martina, E. Powersa [2009].

wują więcej punktów czynnikom związanym ze strukturą niż zagraniczni. Mimo że polscy menedżerowie równie często wskazują uprawnienia decyzyjne jako czynnik sprawnego zarządzania organizacją, to jednak przydzielili oni mniej punktów regule „*Każdy dobrze wie, za jakie decyzje i działania odpowiada*” niż zagraniczni.

Można więc stwierdzić, że w badanej grupie polskich przedsiębiorców nie przywiązuje się należytej wagi do prawidłowego obiegu informacji, a szczególnie do szybkiego pozyskiwania ważnych informacji o otoczeniu. Pracownicy terenowi i liniowi dysponują mniejszą wiedzą (dane, wskaźniki, wyniki) niż ich odpowiednicy w firmach zagranicznych w zakresie wpływu ich codziennych decyzji operacyjnych na wyniki i sukces firmy.

Podsumowując wyniki pilotażowego badania wśród polskich menedżerów, należy krytycznie spojrzeć na konserwatywne podejście w zarządzaniu organizacją poprzez uwypuklenie roli struktury. Fakt, że ten czynnik został uzupełniony w modelu

zarządzania polskimi przedsiębiorstwami o „jasny system uprawnień decyzyjnych” osłabia powyższe konserwatywne stanowisko. Szczególnie słabo na tle zagranicznej praktyki zarządzania organizacją prezentuje się istotność czynnika „prawidłowy obieg informacji” w polskich podmiotach.

5. Wnioski

Budowa sprawnej organizacji w dobie silnych zmian koniunktury jest kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa. W sytuacji, gdy przedsiębiorstwo dysponuje odpowiednimi zasobami i prawidłowo określoną strategią, ale nie posiada sprawnie działającej organizacji, zdolnej do wdrożenia tej strategii, traci możliwość osiągnięcia sukcesu. Dodatkowo, sprawnie funkcjonująca organizacja przedsiębiorstwa, zdolna do adaptacji swojego potencjału zarówno do środowiska zewnętrznego, jak i wewnętrznego, potrafi wykorzystać tę cechę w procesie konkurencji z innymi podmiotami. Dlatego też teza, że sprawność organizacji może być źródłem sukcesu przedsiębiorstwa, jest prawdziwa, jeżeli zostanie oparta na następujących fundamentach: jasnej delegacji uprawnień decyzyjnych, prawidłowym przepływie informacji, zharmonizowaniu czynników motywacyjnych i dopiero odpowiednio zaprojektowanej strukturze. Badania w polskich przedsiębiorstwach wskazują jednak, że menedżerowie wciąż stosują chandlerowski model zarządzania organizacją, czyli zwracają ogromną uwagę na strukturę jako klucz do sukcesu. Przyjęcie tego klucza w przypadku przedsiębiorstwa funkcjonującego w otoczeniu charakteryzującym się permanentnymi zmianami nie przyczyni się jednak do jego sukcesu. Ponadto, w odróżnieniu od zagranicznych menedżerów, polscy menedżerowie nie zwracają wystarczającej uwagi na zarządzanie informacją, co w obecnych warunkach należy zdecydowanie skrytykować. Ograniczenie krytyki modelu zarządzania przez polskich menedżerów w badanej grupie zawdzięczają oni swojemu podejściu wobec czynnika „delegacja uprawnień decyzyjnych”, który uważają za najistotniejszy.

Literatura

- Fołtyn H., *Klasyczne i nowoczesne struktury organizacji*, Key Test, Warszawa 2007.
- Kieżun W. (red.), *Krytyczna teoria organizacji. Wybór zagadnień*, WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004.
- Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1998.
- Kieżun W. (red.), *Barriere sprawności organizacji*, PWE, Warszawa 1978.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1965.
- Krzakiewicz K. (red.), *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo AE, Poznań 2008.
- Neilson G.L., Martin K.L., Powers E., *Jak z powodzeniem wdrożyć strategię*, „Harvard Business Review Polska”, styczeń 2009.
- Nestorowicz P., *Organizacja na krawędzi chaosu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.

- Pawlak Z., Smoleń A., *Organizacja firmy. Projektowanie, budowa, usprawnienia*, Poltext, Warszawa 2008.
- Penc J., *Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*, Difin, Warszawa 2007.
- Peters T.J., Waterman R.H., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000.
- Peters T.J., Waterman R.H., *In search of excellence. Lessons from American's best-run companies*, Harper Collins, New York 1992.
- Podgórecki A., [w:] *Bariery sprawności organizacji*, PWE, Warszawa 1978.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999.
- Weiss E., *Organizacja i zarządzanie. Wybrane zagadnienia, I-Bis*, Wrocław 2005.
- Whittington R., Mayer M., *The European corporation. Strategy, structure and social science*, Oxford University Press 2002.
- Wieczorek J., *Efektywne zarządzanie kompetencjami. Tworzenie przewagi konkurencyjnej firmy*, ODDK Gdańsk 2008.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969.

AN ORGANIZATION'S EFFICIENCY AS A KEY FACTOR FOR SUCCESS OF POLISH ENTERPRISES

Summary: The dynamism of world changes executes from the enterprises organizations the higher level of efficiency. Rapid changes have deeply undervalued the hitherto paradigm of the basis of competitive success. In such a situation the new organizations efficiency is essential. Polish enterprises have to build an efficient organization able to solve interior and exterior obstacles which are hampering further intensive development. Since that the management process of a new organization should be based on the following factors: information system, clear decision-making hierarchy, motivation system, structure. Polish enterprises, according to presented in the article results of research, are still focusing on structure and clear decision-making hierarchy, instead of maximizing the four, above mentioned, key factors of success.