

ISTOTA I WIELOWYMIAROWOŚĆ EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACJI

Agnieszka Tylec, Dariusz Wielgórka

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Katedra Finansów, Bankowości i Rachunkowości Zarządczej

Streszczenie: Z uwagi na ogromną rolę w osiąganiu przewagi rynkowej, problematyka efektywności jest przedmiotem częstych dyskusji i analiz. Tym samym w literaturze przedmiotu prezentowany jest szereg poglądów, odzwierciedlających nie tylko odmienne spojrzenia na jej istotę, ale także na sposoby pomiaru. Mając na uwadze powyższe, w artykule podjęto próbę przedstawienia istoty efektywności organizacji, jej wymiarów i ujęć. Analizując dorobek literaturowy, zaprezentowano przede wszystkim podglądy poszczególnych autorów na kwestię rozumienia pojęcia „efektywność”, akcentując jednocześnie kryteria różnicujące przedstawione podejścia oraz znaczenie kadry menadżerskiej w jej uzyskiwaniu.

Słowa kluczowe: efektywność organizacji

Wprowadzenie

Podjmując jakąkolwiek formę aktywności, na wstępie określa się jej cele oraz sposoby ich realizacji. Czynności te są niezbędne między innymi dla późniejszego ustalenia rezultatów podjętych działań. Jeśli rezultaty te opisane są relacjami efektów i nakładów, to dokonana została ocena efektywności: organizacji, przedsiębiorstwa, procesu, kadry itd.

Przeprowadzanie systematycznej analizy efektywności pozwala na podejmowanie trafnych decyzji, umożliwiając skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem, realizację jego celów i osiąganie przewagi konkurencyjnej. Niemożliwe wydaje się być uzyskanie tego bez zrozumienia jej istoty, sposobów wyrażania i pomiaru, tym bardziej, że presja na efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem jest stale potęgowana, zarówno globalizacją gospodarki, jak i pojawiającymi się kryzysami.

Mając na uwadze powyższe, jako cel artykułu przyjęto dokonanie przeglądu teoretycznych zagadnień dotyczących istoty efektywności organizacji, w tym także jej znaczeniowej uniwersalności, wymiarów i ujęć.

1. Efektywność jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw - interpretacja pojęcia

Przesądzając o istocie przedsiębiorstwa, warunkując funkcjonowanie oraz determinując jego rozwój, efektywność stała się kluczem do uzyskania, a następnie utrwalania rynkowej przewagi. Okazała się tym samym celem przedsiębiorstwa, które, aby produkować, musi przede wszystkim istnieć i przetrwać.¹ Osiągnięcie

¹ G. Osbert-Pociecha, *Twórcza destrukcja jako uwarunkowanie efektywności przedsiębiorstwa*. [w:] *Efektywność - rozważania nad istotą i pomiarem*, praca zbiorowa pod red. T. Dudycza, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1060, Wrocław 2005, s. 332.

powyższego jest możliwe dzięki racjonalnemu postępowaniu, składającemu się z działań przedsiębiorczych oraz rutynowych, wspieranych niejednokrotnie - zwłaszcza w trakcie poszukiwania nowych rozwiązań i w procesie decyzyjnym - intuicją.² Wspomniana racjonalność podejmowanych decyzji oparta powinna być na tak zwanej zasadzie racjonalnego gospodarowania, która posiada dwie formuły³:

- wydajnościową, koncentrującą się na maksymalizacji efektów przy określonym poziomie nakładów,
- oszczędnościową, akcentującą osiąganie określonych efektów przy minimalizacji nakładów.

Z uwagi na uniwersalność, wielowymiarowość i zakres znaczeniowy pojęcia „efektywność” literatura przedmiotu prezentuje różne podejścia w jego definiowaniu, wyrażaniu i pomiarze, często jednocześnie zamiennie stosując „skuteczność”, „sprawność”, „wydajność”, „produktywność” czy „ekonomiczność”.⁴ Precyzyjne ujmowanie tych pojęć pozwala jednakże na ich rozróżnienie, w związku z czym można spotkać podejścia pozwalające na przyjęcie, że⁵:

- skuteczność - umiejętność osiągania celów, stopień osiągania celów - jest określana jako podstawowa przesłanka i kryterium oceny efektywności,
- wydajność to ekonomiczna miara efektywności, odnosząca wielkość produkcji do wielkości zasobów zużytych do jej wytworzenia⁶,
- produktywność oznacza relację pomiędzy ilością produktów wytworzonych przez przedsiębiorstwo a ilością zasobów wykorzystanych do ich dostarczenia,
- sprawność - podporządkowana osiąganiu efektywności - jest stopniem, w jakim system wykorzystuje zasoby,
- ekonomiczność rozumie się jako stosunek osiągniętego efektu do poniesionego dla jego osiągnięcia kosztu⁷.

² Por. J. Unold, *Racjonalność - kategoria indywidualistyczna, czy zbiorowa?* [w:] *Efektywność - rozważania* ..., op. cit., s. 435-447; B. Haus, *Czy racjonalne działania zapewniają efektywność?* [w:] *Efektywność - rozważania* ..., op. cit., s. 169-179.

³ R. Matwiejczuk, *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 77-78.

⁴ Por. M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 103; F. Durell, *Fundamental sources of efficiency*, Forbes Press 2007, s. 8; G. Callender, *Efficiency and management*, Routledge, Abingdon 2009, s. 2-17.

⁵ Por. I. Gorzeń-Mitka, *Skuteczność - próba interpretacji*, [w:] *Efektywność - rozważania* ..., op. cit., s. 135-140; W. Rybicki, *O wielostronności, relatywizmie i złożoności kategorii efektywności*, [w:] *Efektywność - rozważania* ..., op. cit., s. 258-378; A. Kozieradzka, S. Lis, *Produktywność. Metody analizy, oceny i tworzenia programów poprawy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000, s. 23; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 696; J. Penc, *Menedżer w działaniu. Sekrety prowadzenia biznesu*, Tom 1, C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 16.

⁶ Można również spotkać różnicę w ujmowaniu efektywności i wydajności poprzez stwierdzenie, że wydajność polega na właściwym wykonywaniu zadań, a efektywność na wykonywaniu właściwych zadań. Por. E. Haas Edersheim, *Przesłanie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2007, s. 25.

⁷ Ekonomiczność ujmowana jest również jako efektywność ekonomiczna, czyli relacja uzyskiwanych efektów do poniesionych kosztów, wydatków lub zaangażowanych zasobów. S. Wrzosek, *Znaczenie efektywności ekonomicznej w procesach decyzyjnych przedsiębiorstw*, [w:] *Efektywność - rozważania* ..., op. cit., s. 459.

Efektywność⁸, jako składowa wyżej wymienionych - przejawiająca się w każdej celowej działalności człowieka - rozumiana może być zatem jako: pozytywny wynik, umiejętność, klucz do podniesienia konkurencyjności, zdolność i szybkość reagowania na zmiany na rynku i jego oczekiwania, zdolność realizacji strategii firmy i osiągnięcia jej celów, wykonanie dobrej pracy we właściwy sposób. Jest także interakcyjnym procesem, na który składają się zjawiska zarówno wewnątrz organizacji, jak i relacje pomiędzy nią a otoczeniem⁹. Interpretowana jest również jako najlepszy z możliwych sposobów wykorzystania zasobów w procesie zaspokajania braków, czy też proces osiągnięcia maksymalnego zadowolenia konsumentów przy zastosowaniu dostępnych środków¹⁰.

Wśród wielu koncepcji efektywności warto przytoczyć również koncepcję Harringtona Emersona, zgodnie z którą efektywność jest stosunkiem „tego co jest, do tego co być powinno”, a jej cechą jest dążenie do osiągnięcia założonego celu przy jak najmniejszym wysiłku¹¹.

Efektywność to także operacyjna i strategiczna umiejętność przystosowywania się przedsiębiorstwa (organizacji) do zmian w otoczeniu jego restrukturyzacji¹² oraz produktywnego wykorzystania posiadanych zasobów w realizacji założonych celów¹³.

2. Wymiary efektywności organizacji

Odniesienie efektywności do poziomu organizacji pozwala na wyróżnienie – podobnie jak w procesie zarządzania – jej wymiaru operacyjnego (wykonywanie podobnych działań lepiej od konkurentów) i strategicznego (realizacja unikatowej koncepcji działania). Przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa są możliwe wyłącznie na drodze osiągnięcia efektywności na obydwu tych poziomach.¹⁴

⁸ Por. A. Zachorowska, D. Wielgórka, *Zarządzanie procesem konsolidacji a efektywność połączeń w polskim sektorze bankowym*. Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010, s. 84-92.

⁹ Por. I. Otol, *The consideration of effectiveness - the nature and the measurement*, [w:] *Modern company management*, praca zbiorowa pod red. I. Otoli. Faculty of Management Czestochowa University of Technology, Częstochowa 2010, s. 7-8; E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000, s. 190-191.

¹⁰ T. Kamińska, *Determinanty efektywności gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] *Efektywność gospodarki opartej na wiedzy. Teoria i praktyka*, praca zbiorowa pod red. T. Kamińskiej, J. Frycy, B. Majeckiej. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 26.

¹¹ Koncepcja Emmersona to dwanaście zasad wydajności, obejmujących: jasno określony cel, zdrowy sąd, fachową radę, dyscyplinę, uczciwe postępowanie, niezawodne, szybkie, dokładne i nieustanne sprawozdania, czasowy plan przebiegu działania, wzorce i normy, przystosowanie warunków, wzorcowe sposoby działania, pisemne instrukcje, nagrody za wydajność. M. Holstein-Beck, *Być albo nie być menedżerem*, Infor, Warszawa 1997, s. 39-42. Por. A. Matuszak-Flejszman, *Czynniki wpływające na skuteczność i efektywność systemów zarządzania w przedsiębiorstwie*, [w:] *Efektywność systemów zarządzania*, praca zbiorowa pod red. J. Łańcuckiego. PZITS, Poznań 2004, s. 17.

¹² Por. M. Nowicka-Skowron, H. Kościelniak, A. Rybak, *Efektywność restrukturyzacji na przykładzie wybranych przedsiębiorstw*, [w:] *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*. Materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej, Kraków 1996, s. 511-512.

¹³ Por. A. Cierniak-Emerych, R. Golej, *Kreatywność i innowacyjność szansą na poprawę efektywności funkcjonowania jednostek gospodarczych*, [w:] *Efektywność - rozważania ...*, op. cit., s. 49.

¹⁴ G. Osbert-Pociecha, *Relacja między efektywnością a elastycznością organizacji*, [w:] *Efektywność - rozważania nad istotą i pomiarem*, praca zbiorowa pod red. T. Dudycza, Ł. Tomaszewicz, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1183, Wrocław 2007, s. 338.

Znacznie szerzej wymiary efektywności organizacji prezentuje Marcin Bielski, proponując koncepcję jej wielowymiarowego ujęcia i wielokryterialnej oceny, zaprezentowaną w tabeli 1.

Tabela 1. Wymiary efektywności organizacji

Wymiar efektywności		Kryteria efektywności	Mierniki i wskaźniki kryteriów efektywności
1	2	3	4
Efektywność rzeczowa	Określa, na ile organizacja jest efektywna w zaspokajaniu określonych potrzeb społecznych, w jakim stopniu osiąga swoje cele zewnętrzne	Produkt	Produkcja globalna, dostawy rynkowe, sprzedaż
		Realizacja planu	Realizacja planu produkcji globalnej, realizacja dostaw rynkowych, realizacja planu sprzedaży
Efektywność ekonomiczna	Koncentruje się na kryteriach wyrażających relację pomiędzy efektami i nakładami	Wydajność	Produkcja dodana, wydajność na jednego zatrudnionego
		Produktywność	Produktywność pracy, produktywność środków trwałych
		Zysk	Zysk brutto, zysk netto
Efektywność systemowa	Odzwierciedla zdolność do istnienia w danym otoczeniu	Adaptacja	Innowacyjność, wartość wydatków na badania i rozwój, wartość zastosowanych wniosków racjonalizatorskich, liczba zgłoszonych patentów, liczba nowych produktów
		Przetrwanie	Istnienie organizacji
		Rozwój	Wartość inwestycji, liczba pracowników podnoszących kwalifikacje, dynamika produkcji, sprzedaży
Efektywność „polityczna”	Odnosi się do relacji z otoczeniem, polityki wobec innych podmiotów	Pozycja przetargowa zewnętrzna	Wielkość dotacji, subwencji, obniżenie taryf celnych, podatków
		Pozycja monopolisty	Udział w rynku, autonomia względem otoczenia
		Pozycja przetargowa wewnętrzna	Warunki pracy i płac w stosunku do innych organizacji
Efektywność polityczna	Dotyczy efektywności organizacji w utrwalaniu lub naruszaniu istniejącego ładu polityczno-społecznego	Trwałość systemu politycznego	Stopień realizacji interesów politycznych klasy rządzącej lub dążącej do władzy, utrwalanie bądź naruszanie istniejącego ładu
Efektywność kulturowa	Zdolność do propagowania i utrwalania wartości i norm pozwalających na zachowanie tożsamości kulturowej społeczeństwa oraz na rozwój kultury (w tym technicznej, organizacyjnej)	Tożsamość kulturowa	Zgodność norm organizacyjnych z kulturowymi
		Adaptatywność kulturowa	Innowacyjność kulturowa

1	2	3	4
Efektywność behawioralna	Wyraża przede wszystkim interesy uczestników organizacji	Morale	Poczucie bezpieczeństwa, wydajność pracy
		Satysfakcja z pracy	Fluktuacja, absencja, stopień integracji pracowniczej, stosunki międzyludzkie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 112-119; A. Cierniak-Emerych, R. Golej, *Kreatywność i innowacyjność szansą na poprawę efektywności funkcjonowania jednostek gospodarczych*, [w:] *Efektywność - rozważania nad istotą i pomiarem*, praca zbiorowa pod red. T. Dudycza, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1060, Wrocław 2005, s. 49

Dokonując analizy procesów tworzenia wartości, Rafał Matwiejczuk stwierdza natomiast, że efektywność ma dwa podstawowe wymiary¹⁵:

- rynkowy, podkreślający wzajemne relacje pomiędzy celami i efektami i wiążący się z wartością dodaną dla klienta,
- ekonomiczny, obejmujący relacje w płaszczyźnie efekty/nakłady, wiążący się głównie z osiąganiem wartości dodanej dla przedsiębiorstwa wyrażanej określonymi przychodami ze sprzedaży.

Rafał Matwiejczuk podkreśla jednak również, że w opinii innych badaczy (między innymi Hansa Ch. Pfohla, Marcina Bielskiego, Piotra Blaika) problematyka efektywności rozpatrywana powinna być poprzez szereg innych jej ujęć, obejmujących obok wyżej wymienionych także wymiary¹⁶:

- technologiczny, zawężający efektywność do produktywności,
- społeczny, odzwierciedlający interesy zatrudnionych oraz właścicieli przedsiębiorstwa,
- ekologiczny, związany z oddziaływaniem organizacji na środowisko oraz relacjami z otoczeniem przyrodniczym,
- rzeczowy, wyrażający zdolność do zaspokajania potrzeb społecznych i osiągania celów przedsiębiorstwa,
- potencjalny, dotyczący funkcjonowania przedsiębiorstwa jako systemu w aspekcie realizacji jego długofalowych celów,
- relacyjny, koncentrujący się na tych relacjach przedsiębiorstwa z otoczeniem, które mogą przyczynić się do wzrostu procesu podnoszenia wartości,
- kulturowy, przedstawiający głównie zdolność do utrwalania norm i wartości zachowujących tożsamość kulturową społeczeństwa i rozwijających kulturę.

Odwołując się do ewolucji treści i zakresu pojęcia „efektywność”, również Maria Holstein-Beck wyodrębniła kilka jej wymiarów, przedstawionych w tabeli 2.

Przytaczana wielość bliskoznacznych określeń i uniwersalność znaczeniowa powoduje, że „efektywność” w opinii niektórych badaczy jest kategorią pojemną, często używaną, a wręcz nadużywaną. Jednocześnie należy zwrócić uwagę, że wśród licznych publikacji wyodrębnia się celowościową (teleologiczną) i systemową interpretację pojęcia efektywności organizacji.

¹⁵ R. Matwiejczuk, *Zarządzanie marketingowo-logistyczne ...*, op. cit., s. 87-88.

¹⁶ Tamże, s. 88-91.

Tabela 2. Aspekty efektywności według Marii Holstein-Beck

Aspekt	Charakterystyka
Techniczno-ekonomiczny	Efektywność utożsamiana jest z wydajnością (12 zasad wydajności Emersona będących wytycznymi dla menedżerów).
Prakseologiczny	Efektywność jest sprowadzana do pojęcia „sprawność” i ujmowana jako dodatnia cecha działań przynoszących pozytywny rezultat, bez względu na to, czy był on zamierzony, czy nie.
Administracyjny	Aspekt oparty na 14 zasadach sprawnego zarządzania (administracji) Fayola sformułowanych dla racjonalnego administrowania organizacją przemysłową.
Biurokratyczny	Wymiar wywodzi się z pojęcia biurokracji Webera jako określenia organizacji utożsamianej z najwyższą racjonalnością i ludzką sprawnością. Efektywna organizacja według Webera opiera się na: przepisach i procedurach, hierarchicznej strukturze i normach, kwalifikacjach i zaangażowaniu, lojalności, więzi służbowej, prawach i obowiązkach urzędnika oraz wysokim jego statusem.
Adaptacyjny	Aspekt wywodzący się z kierunku „OD” (Organization Development - Rozwój Organizacji”, oparty na – sformułowanych przez Richarda Beckharda - formach zarządzania organizacją otwartą na zmiany, obejmujących: cele, formy, decyzje, bodźce, komunikację, konflikty, trudności, interakcje, wartości, feedback.
Humanistyczny	Model zaproponowany między innymi przez Davida J. Lawlessa, oparty na założeniu, że bez efektywnych zespołów ludzkich nie ma efektywnych organizacji, dlatego też należy skoncentrować się na budowie efektywnego zespołu.
Osobowościowy	Aspekt wywodzący się od koncepcji osobowości efektywnej Kazimierza Obuchowskiego, której podstawę stanowi założenie o braku równości pomiędzy skutecznością a efektywnością; „skuteczność” jest ujmowana jako obecny poziom realizacji zadań, podczas gdy „efektywność” określa stopień, w jakim człowiek poza te aktualne zadania wykracza - stąd też przyjmuje się, że „efektywność jest skutecznością rozwojową”.
Organizacyjny	Aspekt oparty na zasadach efektywnego organizowania pracy zespołowej B.K. Scalana: ustal i podtrzymuj wysokie wymagania w kwestii wyników, poinformuj ludzi, gdzie znajdują się obecnie, wprowadź jasne reguły komunikowania się, zbuduj klimat zachęty i poparcia, ucz się delegować odpowiedzialność, uprawnienia i obowiązki, zbuduj program oceny i kierowania.
Ekologiczno-etyczny	Wymiar uwzględniający cele moralno-kulturowe i ekonomiczno-społeczne. Ekoetyka - zbiór zasad, wizja nowego celu życia pozwalająca na przeciwstawienie się niekorzystnym zjawiskom wywodzącym się z eksplozji demograficznej, uprzemysłowienia i urbanizacji - destrukcyjnych dla środowiska, a tym samym dla życia i zdrowia ludzi

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Holstein-Beck, *Menedżer poszukiwany*, CIM, Warszawa 2001, s. 149-175

Celowościowe ujęcie zakłada, że główną przesłanką tworzenia organizacji jest osiągnięcie określonych celów. Proces powstawania organizacji i kierowania nią cechuje się racjonalnością postępowania ludzi, zmierzających do minimalizacji nakładów dla osiągnięcia założonych celów. Systemowe podejście natomiast oparte na założeniu, że dążąc do osiągnięcia bądź utrzymania konkurencyjnej pozycji, przedsiębiorstwa starają się optymalizować procesy pozyskiwania i wykorzystania zasobów. O ile zatem istotę efektywności w ujęciu teleologicznym przedstawia się

w postaci triady „cele - efekty - nakłady”, o tyle w systemowym ujmuje się w relacji „nakłady na wejściu do systemu - procesy transformacji - efekty na wyjściu z systemu”. Różnice w interpretowaniu efektywności w przedstawionych podejściach zawarto w tabeli 3.

Tabela 3. Teleologiczne i systemowe ujęcie efektywności

Kryteria różnicujące	Podejście teleologiczne	Podejście systemowe
Przedstawiciele	J. Zieleniewski, T. Kotarbiński, L. Krzyżanowski	O. Katz, R. Kahn, D. Yuchtman, R. Seashore
Podstawowe założenia	Celem tworzenia organizacji jest realizacja określonych celów, dlatego też ocena efektywności koncentruje się na stopniu ich realizacji, a następnie stopniu wykorzystania posiadanych zasobów	Organizacje są systemami otwartymi, silnie powiązanymi z otoczeniem, zmierzającymi do utrzymania swej integralności oraz do rozwoju, występuje rzadkość zasobów
Definicja efektywności	Efektywność rozumiana jest jako skuteczność i sprawność wyrażone stopniem osiągania założonych celów oraz pożądanymi relacjami pomiędzy celami, efektami i nakładami	Efektywność ujmowana jest jako zdolność do pozyskiwania środków z otoczenia i stopień ich wykorzystania i wyraża się zdolnością do pokonywania niepewności płynącej z otoczenia; interpretacja pojęcia dokonywana jest w obrębie relacji: nakłady na wejściu - transformacja - efekt na wyjściu systemu
Etapy oceny efektywności	Etap I: określenie stopnia osiągnięcia złożonych celów (skuteczność)	Etap I: określenie zdolności do pozyskiwania zasobów z otoczenia
	Etap II: określenie stopnia wykorzystania posiadanych zasobów (wydajność)	Etap II: określenie stopnia wykorzystania posiadanych zasobów
Podstawowe determinanty efektywności	Identyfikowane w aspekcie stopniowości zakładanych, realizowanych celów	Za kluczową determinantę uznawana jest wydajność przedsiębiorstwa
	Endogeniczne: związane z realizowanymi funkcjami przedsiębiorstwa, z misją, wizją, istotą, zakresem prowadzonej działalności, celami oraz strategią przedsiębiorstwa	Egzogeniczne: związane z sytuacją gospodarczą w kraju i na świecie, z otoczeniem bliższym i dalszym
	Ilościowe: możliwe do wyrażenia liczbowo, na przykład wydajność pracy	Jakościowe: trudne lub niemożliwe do wyrażania liczbowo, między innymi zadowolenie klientów, pozycja rynkowa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 104-111; R. Matwiejczuk, *Efektywność - próba interpretacji*, „Przegląd Organizacji” 2000, 11, s. 28-30; G. Osbert-Pociecha, *Relacja między efektywnością a elastycznością organizacji*, [w:] *Efektywność - rozważania nad istotą i pomiarem*, praca zbiorowa pod red. T. Dudycza, Ł. Tomaszewicz, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1183, Wrocław 2007, s. 338-339

Przedstawione ujęcia dosyć odmiennie interpretują efektywność, stąd też trudno w jej analizie oprzeć się wyłącznie na jednym z nich. W związku z powyższym efektywność rozpatrywana powinna być z zastosowaniem rozwiązań zarówno podejścia systemowego, jak i celowościowego, które w opinii niektórych badaczy, pomimo istotnych różnic, nie są wykluczające, lecz komplementarne¹⁷. Wynika to również z wielowymiarowości efektywności, która wymusza stosowanie do jej oceny różnorodnych kryteriów i mierników, uwzględniających tak aspekty ilościowe, jak i jakościowe oraz jej poziomy.

3. Koncepcja efektywności zarządzania według Gearego Rummlera i Alana Brache'a

Geary A. Rummler i Alan P. Brache, wychodząc od twierdzenia Johna Muraira, że wszystkie elementy ekosystemu są w pewien sposób ze sobą powiązane, twierdzą, że wszystkie wewnętrzne i zewnętrzne elementy organizacji są wzajemnie zależne. Dopiero ich identyfikacja i zrozumienie pozwalają na poprawę efektywności funkcjonowania organizacji poprzez zastosowanie holistycznego podejścia w ocenie efektywności. Zaproponowane całościowe ujęcie opiera się na uwzględnieniu trzech podstawowych poziomów efektywności, a następnie dziewięciu współzależnych zmiennych wpływających na nią, zilustrowanych tabelami 4 i 5¹⁸.

Tabela 4. Trzy poziomy efektywności

Poziomy efektywności		Czynniki wpływające na efektywność poziomu
1.	Organizacji	- Strategia - Cele ogólnooorganizacyjne i metody ich pomiaru - Struktura organizacyjna - Sposób wykorzystania zasobów
2.	Procesu	- Zaopatrzenie - Produkcja - Sprzedaż - Dystrybucja - Opracowywanie nowych produktów - Inne procesy (fakturowanie, ściąganie należności)
3.	Stanowiska pracy	- Metody rekrutacji i awansowania - Zakres obowiązków - Stosowane standardy pracy - Informacje zwrotne - System nagród i szkoleń

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G.A. Rummler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej*, PWE, Warszawa 2000, s. 43-44

¹⁷ Por. J. Campbell, *On the nature of organizational effectiveness*, [w:] eds. P. Goodman, J. Pennings, *New Perspectives in Organizational Effectiveness*, Jossey Bass Publ., San Francisco, Washington 1977, s. 21-22.

¹⁸ G.A. Rummler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej*, PWE, Warszawa 2000, s. 42.

Tabela 5. Potrzeby efektywności organizacji oraz zmienne wpływające na nią

	Potrzeby efektywności		
	Cele	Sposób zaprojektowania	Sposób zarządzania
Poziom	Cele powinny być zdefiniowane poprzez standardy wynikające z oczekiwań klientów dotyczących m.in. jakości, ilości, terminu realizacji transakcji, kosztu produktu	Struktura organizacyjna, procesy i stanowiska pracy muszą być skonfigurowane w sposób umożliwiający osiągnięcie celów	Każdy z poziomów powinien być zarządzany w sposób pozwalający na realizację celów
Organizacja	Cele organizacji wynikają z przyjętej strategii i determinują pozostałe zmienne oraz efektywność innych poziomów. Analiza efektywności na tym poziomie obejmuje m.in. odpowiedź na pytania: - czy organizacja ma jasno sformułowane cele ogólnooorganizacyjne, dotyczące między innymi wprowadzanych produktów, niezbędnych zasobów czy oczekiwanej stopy zwrotu? - czy kierunek działania organizacji został przekazany pracownikom? - czy sformułowano odpowiednie miary realizacji każdego z wyników?	Ocena efektywności na tym poziomie powinna dać odpowiedź na pytania: - czy struktura organizacji pozwala na efektywną realizację strategii? - czy umieszczono w strukturze organizacyjnej wszystkie niezbędne działy? - czy istnieje potrzeba zmiany, dodania, czy wyeliminowania jakichś powiązań pomiędzy poszczególnymi elementami organizacji?	Właściwe zarządzanie organizacją – obok właściwych celów i odpowiedniej struktury organizacyjnej – jest warunkiem niezbędnym dla osiągnięcia efektywności organizacji. Kluczowymi obszarami zarządzania, a tym samym i analizy efektywności na tym poziomie są: zarządzanie celami, efektywnością, zasobami i na styku pomiędzy działami
Proces	Cele poszczególnych procesów - związane zarówno klientem zewnętrznym, jak i wewnętrznym - muszą wynikać z celów organizacji oraz oczekiwań klientów z uwzględnieniem ich wpływu na proces główny. Analiza procesów uwzględnić powinna: - czy są sformułowane cele dla procesów? - czy cele poszczególnych procesów są związane z wymaganiami klientów?	Proces powinien być tak zaprojektowany, aby umożliwiał efektywną realizację celów, dlatego też powinien być logiczny i mieć możliwie najprostszy przebieg. Ocena na tym etapie powinna zatem odpowiedzieć na pytanie, czy kluczowe procesy zostały zbudowane z czynności pozwalających na ich efektywną realizację?	Zarządzanie procesem obejmuje podobnie jak na poziomie organizacji cele, zasoby, efektywność i styki pomiędzy działami; wymaga między innymi analizy, czy określono odpowiednie cele dla procesów, czy zarządza się wynikami procesów, czy odpowiednio alokowane są zasoby, czy koordynuje się relacje pomiędzy poszczególnymi działami?
Stanowisko pracy	Osiągnięcie efektywności wymaga sprecyzowania celów dla pracowników; jej analiza obejmuje zatem: - ustalenie, które stanowiska wpływają na efekty kluczowych procesów, - zbadanie, czy wyniki pracy są związane z wymaganiami procesu, powiązanymi z celami organizacji i oczekiwaniami klientów	Sposób zaprojektowania stanowiska powinien optymalizować realizację ustalonych dla niego celów, dlatego też ocena powinna uwzględnić sposób przydzielenia zadań i obowiązków – czy umożliwia on osiągnięcie założonych celów, czy stanowiska są ergonomiczne i czy czynności ułożone są w logiczną całość?	Zarządzanie na poziomie stanowiska można określić Systemem Efektywności Pracowniczej, opartym na założeniu, że: pracownicy są w większości zmotywowani i utalentowani, a jeśli nie osiągają pożądaných wyników, problem najczęściej leży po stronie systemu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G.A. Rummmler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej*, PWE, Warszawa 2000, s. 46-55

Przedstawione w tabeli 4 trzy poziomy składają się na pierwszy wymiar koncepcji efektywności Rummlera i Brache'a, uzupełniany dwoma kolejnymi, obejmującymi: trzy potrzeby efektywności (cele, sposób zaprojektowania, sposób zarządzania - II wymiar) oraz wynikające z ich nałożenia się dziewięciu zmiennych wpływających na efektywność organizacji (III wymiar) .

Tabela 6. Zarządzanie organizacją, procesem i stanowiskiem pracy - aspekty efektywności

Poziom	Zarządzanie - kluczowe obszary	
Organizacja	1. Zarządzanie celami organizacji	Sformułowanie celów poszczególnych działów, pomiar wyników pracy, prawidłowy podział zasobów, właściwa koordynacja poszczególnych działów (funkcji)
	2. Zarządzanie efektywnością	Zbieranie informacji na temat oceny produktów przez klientów, przekazywanie informacji zwrotnej o wynikach do odpowiednich komórek, podejmowanie działań korygujących, ewentualne dostosowywanie celów do potrzeb otoczenia
	3. Zarządzanie zasobami	Poprzez odpowiednią alokację pracowników, środków finansowych, wyposażenia
	4. Zarządzanie na styku poszczególnych działów	Rozwiązywanie problemów międzywydziałowych, wsparcie dla wspólnych inicjatyw
Proces	1. Zarządzanie celami organizacji	Ustalenie cząstkowych celów dla poszczególnych, istotnych części procesu
	2. Zarządzanie efektywnością	Systematyczne zbieranie opinii klientów na temat wyników procesu, porównanie ich wyników z założonymi celami, przekazywanie informacji zwrotnej na temat wyników, identyfikowanie i korekta błędów, w razie konieczności zmiana celów procesów
	3. Zarządzanie zasobami	Dostarczenie niezbędnych w poszczególnych procesach zasobów: rzeczowych, ludzkich i finansowych
	4. Zarządzanie na styku poszczególnych działów	Koncentracja na „białych plamach” pomiędzy poszczególnymi czynnościami, szczególnie przekraczającymi kompetencje poszczególnych działów funkcjonalnych
Stanowisko pracy	Efektywne zarządzanie stanowiskami pracy (zasobami ludzkimi) obejmuje poniższe obszary:	
	1. Opis stanowiska	Czy pracownicy wiedzą o oczekiwanych od nich wynikach, czy rozumieją cele swojego stanowiska oraz wymagane standardy?
	2. Warunki pracy	Czy pracownicy posiadają odpowiednie zasoby, czy znają zakres swoich obowiązków, czy otrzymują precyzyjne informacje, polecenia i jednoznacznie zdefiniowane priorytety działania?
	3. Konsekwencje	Czy istnieje system nagród za realizację celów stanowiska?
	4. Informacje zwrotne	Czy pracownicy są informowani o ocenie ich pracy?
	5. Predyspozycje osobiste	Czy zatrudnieni pracownicy są odpowiednimi pod względem mentalności, predyspozycji fizycznych i emocjonalnych?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G.A. Rummler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej*, PWE, Warszawa 2000, s. 49-55

Jak wynika z rozważań Rummlera i Brache'a, analiza efektywności powinna koncentrować się na powiązaniu celów, projektowania i zarządzania na wszystkich trzech współzależnych poziomach. Każde zdefiniowanie celów bez uwzględnienia w nich specyfiki procesów oraz potrzeb pracowników będzie skutkowało porażką. Trudno też oczekiwać efektywności w działalności obejmującej precyzyjne określenie celów, prawidłowe zaprojektowanie wszystkich poziomów bez skutecznego zarządzania, które z samej definicji jest zestawem działań skierowanych na zasoby organizacji, wykonywanych z zamiarem osiągnięcia jej celów w sposób sprawny i skuteczny. Proces zarządzania, jako nieustanne podejmowanie i realizacja różnorodnych decyzji na poszczególnych poziomach - przedstawiony w tabeli 6 - jest zatem „klamrą spinającą” cały system, tworzącą podstawy do osiągnięcia i poprawy efektywności.

4. Skuteczność menedżera jako determinanta efektywności organizacji

Z uwagi na fakt, iż często przyjmuje się, że efektywność organizacji jest pochodną efektywności pracy jej menedżera, wspomniana już presja na efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem ukierunkowana jest właśnie na kadrę zarządzającą, szczególnie wyższego szczebla¹⁹.

Jak podaje Peter F. Drucker (używając zamiennie sformułowania „skuteczność”), menedżerowi płaci się za efektywność. Jego praca musi zatem być efektywna i w dużej mierze jest ona rezultatem predyspozycji, posiadanej energii, umiejętności koncentracji, ale i dyscypliny. Według Druckera, niemal każdy człowiek jest w stanie zwiększać swoją zdolność do skutecznego działania, gdyż efektywności, która jest nawykiem, układem praktyk i ćwiczeń, można się nauczyć.²⁰

Wśród kroków osiągnięcia skuteczności menedżerskiej szczególną rolę przypisuje się procesowi decyzyjnemu jako najważniejszej, a jednocześnie najtrudniejszej części pracy menedżera (jego wybory i postanowienia niejednokrotnie przesądzają o sukcesie lub porażce przedsiębiorstwa)²¹.

Efektywne zarządzanie i efektywna organizacja to także przede wszystkim sprawny przepływ informacji, szybkość i skuteczność rozwiązywania zadań i pojawiających się problemów, motywacja i odpowiedzialność pracowników, dobra koordynacja pracy. Wszystkie wymienione atrybuty efektywności stawiają przed menedżerem określone wymagania. Dla osiągnięcia efektywności nie wystarczy tylko być inteligentnym, ciężko pracować i znać się na swojej pracy. Są to

¹⁹ Przyjmuje się nawet, że podstawowym zadaniem menedżera jest doprowadzenie organizacji do zakładanych dla niej wyników, przy jego bezpośredniej za nie odpowiedzialności. Por. U. Ornato-wicz, *Menedżer XXI wieku. Definicja. Identyfikacja. Edukacja*, SGH, Warszawa 2008, s. 57; P. Szczurkiewicz, *Wybór miernika efektywności w dobie globalizacji gospodarki*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 594, Kraków 2003, s. 47.

²⁰ Por.: P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 227; H. Bruch, S. Ghoshal, *Efektywne zarządzanie. Jak skutecznie podejmować decyzje, budować strukturę firmy i wykorzystywać czas*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 25; P.F. Drucker, *The Effective Executive*, Butterworth-Heinemann, Amsterdam 2007, s. 1, 155; P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2002, s. 287.

²¹ K. Bolesta-Kukułka, *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003, s. 9.

fundamenty jej osiągania, ale oprócz inteligencji, kreatywności i wiedzy niezbędna jest skuteczność ludzi, dzięki której wszystko to daje oczekiwane rezultaty²².

Znaczenie menedżerów w sukcesach i porażkach przedsiębiorstwa akcentuje również Arnold Pabian, stwierdzając między innymi, że „kierownicy nadając kształt i kierunek marketingowi, wyrastają na głównych kreatorów sukcesu lub porażek rynkowych przedsiębiorstwa”²³.

Jeśli zatem efektywność działalności organizacji jest uzależniona od skuteczności jej menedżerów, przyjmuje się także założenie, że może być ona utożsamiana z efektywnością czynnika ludzkiego - kapitału intelektualnego²⁴.

Podsumowanie

Jak wynika z przeprowadzonych studiów literaturowych, efektywność jest zagadnieniem złożonym i często podejmowanym. Konsekwencją tego jest wielość jej definicji i ujęć - w tym również na kwestię jej determinant. Niezależnie od toczonych sporów definicyjnych, a także od poglądu, czy wiodącą rolę w osiąganiu efektywności organizacji przypisać należy zarządzaniu aktywami materialnymi, czy też zasobami ludzkimi, w literaturze przedmiotu nie podważa się konieczności jej osiągania w każdym z tych obszarów. Realizacja powyższego poprzedzona musi być nie tylko identyfikacją czynników ją determinujących, wymiarów i sposobów uzyskiwania, ale również znajomością problematyki pomiaru i oceny, co stanowi szerokie pole do dalszych eksploracji.

Literatura

1. Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
2. Bolesta-Kukułka K., *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003.
3. Bruch H., Ghoshal S., *Efektywne zarządzanie. Jak skutecznie podejmować decyzje, budować strukturę firmy i wykorzystywać czas*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
4. Callender G., *Efficiency and Management*, Routledge, Abingdon 2009.
5. Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2002.
6. Drucker P.F., *The Effective Executive*, Butterworth-Heinemann, Amsterdam 2007.
7. Durell F., *Fundamental Sources of Efficiency*, Forbes Press 2007.
8. *Efektywność - rozważania nad istotą i pomiarem*, praca zbiorowa pod red. T. Dudycza, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1060, Wrocław 2005.
9. *Efektywność - rozważania nad istotą i pomiarem*, praca zbiorowa pod red. T. Dudycza, Ł. Tomaszewicz, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1183, Wrocław 2007.
10. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
11. Haas Edersheim E., *Przesłanie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2007.
12. Holstein-Beck M., *Być albo nie być menedżerem*, Infor, Warszawa 1997.

²² Por.: M. Król-Fijewska, P. Fijewski, *Asertywność menedżera*, PWE, Warszawa 2007, s. 12; M. Wójcik, E. Czarna-Wójcik, *Przywództwo i władza menedżerska. Nowe idee, metody, praktyka*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2009, s. 124-125.

²³ A. Pabian, *Menedżerzy marketingu*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 9, s. 51.

²⁴ Problematyka szeroko zanalizowana między innymi w pracy *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, praca zbiorowa pod red. E. Okoń-Horodyńskiej i R. Wisły, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.

13. Holstein-Beck M., *Menedżer poszukiwany*, CIM, Warszawa 2001.
14. Kamińska T., *Determinanty efektywności gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] *Efektywność gospodarki opartej na wiedzy. Teoria i praktyka*, praca zbiorowa pod red. T. Kamińskiej, J. Frycy, B. Majeckiej. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
15. Kozieradzka A., Lis S., *Produktywność. Metody analizy, oceny i tworzenia programów poprawy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000.
16. Król-Fijewska M., Fijewski P., *Asertywność menedżera*, PWE, Warszawa 2007.
17. Matuszak-Flejszman A., *Czynniki wpływające na skuteczność i efektywność systemów zarządzania w przedsiębiorstwie*, [w:] *Efektywność systemów zarządzania*, praca zbiorowa pod red J. Łańcuckiego, PZITS, Poznań 2004.
18. Matwiejczuk R., *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
19. Nowicka-Skowron M., Kościelniak H., Rybak A., *Efektywność restrukturyzacji na przykładzie wybranych przedsiębiorstw*, [w:] *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*. Materiały z Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej, Kraków 1996.
20. Ornatowicz U., *Menedżer XXI wieku. Definicja. Identyfikacja. Edukacja*, SGH, Warszawa 2008.
21. Otol I.: *The consideration of effectiveness - the nature and the measurement*, [w:] *Modern Company Management*, praca zbiorowa pod red. I. Otol, Faculty of Management Czestochowa University of Technology, Częstochowa 2010.
22. Pabian A., *Menedżerzy marketingu*. „Marketing w Praktyce” 2001, nr 9.
23. Penc J., *Menedżer w działaniu. Sekrety prowadzenia biznesu*, Tom 1, C.H. Beck, Warszawa 2003.
24. Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej*, PWE, Warszawa 2000.
25. Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000.
26. Szczurkiewicz P., *Wybór miernika efektywności w dobie globalizacji gospodarki*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 594, Kraków 2003.
27. Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, MT Biznes, Warszawa 2009.
28. Wójcik M., Czarnecka-Wójcik E., *Przywództwo i władza menedżerska. Nowe idee, metody, praktyka*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2009.
29. Zachorowska A., Wielgórka D., *Zarządzanie procesem konsolidacji a efektywność połączeń w polskim sektorze bankowym*. Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.

Abstract: Taking into account the large part in achieving market superiority, the issue of efficiency is the object of frequent discussions and analyses. Thus, the scientific literature presents number of opinions, reflecting not only different looks on its essence, but also on the ways of its measurement. Considering the above mentioned situation, the article tries to present the essence of efficiency of organization, its dimensions and conceptions. Analyzing the literature output one presented most of all the opinions of following authors on the understanding of "efficiency" notion, emphasizing simultaneously the criteria differentiating the presented approaches and the meaning of manager personnel in its reaching.