

**Bernard Ziębicki\***

## **GENEZA MODELI EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACYJNEJ**

### **ORIGIN OF MODELS OF ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS**

#### **Summary**

*The definition of organizational effectiveness was drafted. The interactions between management theories and models of organizational effectiveness were described. The current models of organizational effectiveness were also shown. At the end hypothesis connected with origin, evaluation and usage of models of organizational effectiveness in organizations appraisal were presented.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Pojęcie efektywności z reguły kojarzone jest z jej ekonomicznym wymiarem, sprowadzającym się do porównania efektów finansowych do kosztów ich uzyskania. Efektywność organizacyjna to kategoria pojęciowa zdecydowanie mniej znana. O ile z używaniem pojęcia efektywności ekonomicznej możemy się spotkać stosunkowo często, również w potocznym użyciu, o tyle pojęcie efektywności organizacyjnej znane jest jedynie ograniczonej grupie osób studiujących zagadnienia z zakresu organizacji i zarządzania.

Efektywność organizacyjna, w przeciwieństwie do ekonomicznej, nie ma jednoznacznej definicji, a jej interpretacja z czasem także ulega zmianie. Współcześnie efektywność organizacyjna rozpatrywana jest z perspektywy różnych ujęć.

---

\* dr, Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

Celem niniejszego artykułu jest wyjaśnienie dlaczego efektywność organizacyjna ulega ewolucji oraz co stanowi podstawę tworzenia nowych jej modeli.

## 2. Próba zdefiniowania efektywności organizacyjnej

Próby zdefiniowania pojęcia efektywności organizacyjnej podejmowane były praktycznie od początków rozwoju wiedzy z zakresu organizacji i zarządzania. Szczególne nasilenie prac badawczych w tym względzie miało miejsce od lat 50. XX wieku. Do czołowych światowych badaczy zajmujących się problemem efektywności organizacyjnej należeli: D.J. Lawless, J.L. Price, M.A. Hitt, R.D. Middlemist, R.M. Steers, K.S. Cameron, J.P. Campbell, R.H. Miles, B.R. Scott. Ich prace zaowocowały wieloma cennymi ujęciami efektywności organizacyjnej. Żaden z wymienionych autorów nie przedstawił jednak precyzyjnej i jednoznacznej jej definicji. Kolejne rezultaty badań to próba syntezy wcześniejszego dorobku i jego wzbogacenia o nowe, wcześniej nieuwzględniane aspekty omawianej kategorii pojęciowej. W rezultacie na przestrzeni lat pojawiało się wiele różnych wymiarów i płaszczyzn rozpatrywania efektywności organizacyjnej. Najbardziej rozbudowany zestaw wymiarów efektywności organizacyjnej, stanowiących w części bezpośrednie, swoiste kryteria oceny, zaproponował J.P. Campbell. Wyróżnił on łącznie 30 płaszczyzn oceny omawianej kategorii [Campbell1997, s. 36-39]:

„całościowa” efektywność,	wydajność,
jakość,	wzrost,
obrót,	motywacja,
kontrola,	elastyczność / adaptacja,
spójność celów,	role i spójność norm,
umiejętności kierownicze,	zarządzanie informacją i komunikacją,
ocena organizacji przez otoczenie,	partycypacja i podział władzy,
nacisk na osiągnięcia,	produktywność,
zysk,	nieprzewidziane zdarzenia,
absencja,	satysfakcja z pracy,
morale,	konflikty / spójność wewnętrzna,
planowanie i ustanawianie celów,	internalizacja celów,
kierownicze umiejętności interpersonalne,	gotowość,
użytkowanie środowiska,	stabilność,
wartość zasobów ludzkich.	trening i nacisk na rozwój.

Przedstawione wymiary i kryteria efektywności organizacyjnej w ujęciu J.P. Campbella to próba łącznego ujęcia wcześniejszego dorobku.

Wielowymiarowość efektywności organizacyjnej jest następstwem pojawiania się coraz nowszych teorii zarządzania, wskazujących na kolejne czynniki determinujące skuteczność działania, które traktowane mogą być jako swoiste kryteria efektywności. W rezultacie sformułowanie precyzyjnej i jednoznacznej definicji efektywności organizacyjnej może być dokonane jedynie w ramach określonej teorii zarządzania, na gruncie której jest rozpatrywana. Syntetyczna definicja efektywności organizacyjnej, uwzględniająca dorobek różnych teorii zarządzania, może przyjmować jedynie bardzo ogólny charakter. Taką postać ma m.in. definicja R.M. Steersa z lat 70. XX wieku, traktująca efektywność organizacyjną jako: „zdolność organizacji do osiągnięcia i realizacji swoich celów operacyjnych” [Steers 1975, s. 546], jak również ujęcie z lat 90, sformułowane przez S. Robbinsa, odnoszące omawianą kategorię do „stopnia, w jakim organizacja osiąga swoje cele” [Robbins 1990, s. 49].

### **3. Teorie zarządzania a modele efektywności organizacyjnej**

Pierwsze teorie zarządzania związane są z początkami szkoły klasycznej i dorobkiem takich prekursorów zarządzania, jak: F.W. Taylor, H. Fayol, E. Mayo, H. Simon. W ramach systemu zarządzania Taylora, stanowiącego pierwszy teoretyczny model determinant skuteczności zarządzania, główna uwaga skierowana była na podnoszenie indywidualnej wydajności, specjalizację, wdrażanie innowacji technicznych, minimalizację kosztów zasobów wytwórczych. Model efektywności organizacyjnej odnoszący się do systemu Taylora zakładał zatem ocenę przedsiębiorstwa poprzez maksymalizację produkcji, minimalizację kosztów, specjalizację, doskonalenie urządzeń technicznych, optymalizację wykorzystania zasobów. Teoria zarządzania rozwijana przez H. Fayola nakierowana była na ustalenie uniwersalnych zasad, zapewniających skuteczne zarządzanie różnymi kategoriami organizacji. Receptą na osiągnięcie tego celu według Fayola było zapewnienie dyscypliny i jasności podziału władzy, podział pracy i stabilizacja wewnątrzorganizacyjna. Czynniki te zatem z perspektywy ich optymalizacji można traktować jako swoiste kryteria oceny efektywności organizacyjnej w modelu odnoszącym się do teorii rozwijanej przez H. Fayola. Badania E. Mayo ukierunkowują teorię zarządzania na aspekty zadowolenia z pracy jako czynnika decydującego o motywacji pracowników i skuteczności całej organizacji. W rezultacie efektywność organizacyjna rozpatrywana z perspektywy tej teorii oceniana jest poprzez poziom satysfakcji z pracy. Teoria zarządzania rozwijana przez H. Simona związana była z racjonalnym podejmowaniem decyzji, wspomaganym poprzez sprawnie działający system informacyjny. Efektywność organizacyj-

na w tym ujęciu rozpatrywana jest zatem poprzez efektywne przetwarzanie i wykorzystywanie informacji w procesie decyzyjnym oraz wyznaczanie racjonalnych celów organizacyjnych.

Kolejni badacze odnosili efektywność organizacyjną m.in. do: spójności wewnętrznych procesów (E.L. Trist i K.W. Bamforth), spójności struktury i strategii (A. Chandler), lojalności (D. McGregor i R. Likert), dopasowania organizacji do otoczenia (P.R. Lawrence i J.W. Lorsch), przetrwania (M.T. Hannan i J. Freeman).

Istotny wkład w rozwój podejść do oceny efektywności organizacyjnej wnieśli również praktycy biznesowi, wśród których na szczególną uwagę zasługują Ch. Barnard, A.P. Solan, R. Townsend, T. Peters i R. Waterman. Pierwszy z wymienionych badaczy rozpatruje efektywność organizacyjną poprzez poziom dostosowania organizacji do warunków zewnętrznych oraz osiągnięcie równowagi wewnętrznej. Według A.P. Solana efektywność organizacyjną sprowadzić można do oceny wykorzystania efektu skali, poziomu zwrotu z inwestycji i stopnia osiągnięcia założonych celów. R. Townsend odnosi natomiast swój model do oceny zyskowności oraz prostoty i przejrzystości struktury i reguł działania organizacji. W ujęciu T. Petersa i R. Watermana efektywność organizacyjna oceniana powinna być poprzez poziom przedsiębiorczości, nastawienie na działanie i relacje z klientem [Lewin, Minton 1986, s. 517].

Rozwijane na przestrzeni prawie stu lat poglądy na temat efektywności organizacyjnej zostały współcześnie ujęte w postaci pięciu zagregowanych modeli: celowościowego, systemowego, zorientowanego na interesariuszy, zorientowanego na godzenie konkurencyjnych wartości, czynników nieefektywności (tabela 1.).

**Tabela 1.** Syntetyczne modele efektywności organizacyjnej

Model	Założenie / definicja	Przeznaczenie
Celowościowy	Organizacja jest to zespół współzależności zorientowanych na osiągnięcie celów. Ocena efektywności poprzez pryzmat realizacji celów organizacji.	Podejście to jest użyteczne, gdy cele organizacji są dokładnie zdefiniowane, mają określone horyzonty czasowe oraz są możliwe do zmierzenia.
Systemowy	Organizacja jest to otwarty system, który przetwarza „wejścia” w „wyjścia”. Ocena efektywności z perspektywy wykorzystania zasobów wykorzystywanych w procesie przetwarzania „wyjść” w „wejścia”.	Podejście to jest użyteczne, gdy występuje jasna zależność pomiędzy „wejściami” i „wyjściami” systemów organizacyjnych.

Model	Założenie / definicja	Przeznaczenie
Zorientowany na interesariuszy	Organizacja jako zbiór wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy, który tworzą całościowy zestaw ograniczeń, celów i perspektyw. Wszystkie grupy interesariuszy przynajmniej w minimalnym stopniu powinny zostać usatysfakcjonowane.	Tam gdzie na funkcjonowanie ogromny wpływ mają różne grupy interesariuszy i organizacja musi opowiadać na ich potrzeby.
Zorientowany na godzenie konkurujących wartości	Organizacja jako zestaw rywalizujących wartości, które tworzą wzajemnie sprzeczne cele. Sprostanie przeciwstawnym wartościom i potrzebom interesariuszy organizacji.	W sytuacji ,gdy organizacja nie jest w stanie jednoznacznie określić „obszarów nacisku” i jednocześnie wykazuje wysoki stopień zorientowania na zmiany.
Czynników nie-efektywności	Organizacja jako obszar występowania problemów i popełniania błędów. Przeciwdziałanie problemom i błędom, które są łatwiej identyfikowalne niż inne czynniki związane z funkcjonowaniem organizacji.	W sytuacji, gdzie występują trudności w identyfikacji mechanizmów i czynników stymulowania efektów.

Źródło: Opracowano na podstawie: [S.T. Robbins, Organization theory. Structure, Design and Applications, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1990, s. 77 oraz H. Jean-Francois, Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the Gap, "Managerial Finance" 2004 nr 6, s. 99].

Model celowościowy związany jest z traktowaniem organizacji jako zbioru powiązanych elementów ze względu na określone cele, gdzie stopień spełnienia tych celów stanowi o jej efektywności. Drugi model traktuje organizację jako otwarty system, przekształcający „wejścia” w „wyjścia”. A zatem o efektywności świadczyć będzie stopień wykorzystania zasobów z perspektywy realizowanego „przekształcenia”. Zorientowanie na interesariuszy to model, który zakłada, że funkcjonowanie organizacji jest w znacznym stopniu uzależnione od określonych grup interesariuszy i stopień zaspokojenia ich potrzeb w tym przypadku przekłada się na jej efektywność. Model zorientowania na godzenie konkurujących wartości to koncepcja, która odnosi się do różnic w wartościach i oczekiwaniach w odniesieniu do tych samych aspektów, zależnie od tego jaką pozycję w stosunku do organizacji zajmuje jej interesariusz. Koncepcja ta jest bezpośrednio rezultatem rozwoju wcześniejszego modelu. Ostatni z wymienionych modeli wynika z mniejszych trudności w zdefiniowaniu błędów i problemów obniżających efektywność niż czynników ją tworzących.

#### 4. Uwagi końcowe

Przeprowadzając analizę procesu ewolucji oraz współczesnych ujęć efektywności organizacyjnej można sformułować następujące tezy:

- efektywność organizacyjna jest kategorią pojęciową szerszą niż efektywność ekonomiczna,
- znaczenie efektywności organizacyjnej wzrasta, czego jednym z bardziej czytelnych dowodów jest niezwykle szybki rozwój i popularność koncepcji Balance Scorecard,
- efektywność organizacyjna jest kategorią dynamiczną, której wymiary oraz zakres ulegają zmianie wraz z rozwojem kolejnych teorii zarządzania,
- modele efektywności organizacyjnej stanowią odzwierciedlenie teorii zarządzania, tzn. wraz z pojawianiem się kolejnych poglądów na temat czynników decydujących o skuteczności zarządzania w ich następstwie pojawiają się układy kryteriów efektywnościowych, opisujących poziom skuteczności związany z określoną teorią,
- definicja efektywności organizacyjnej, stanowiąca próbę łącznego ujęcia różnych modeli może przyjmować jedynie postać bardzo ogólną, jako ocena zdolności organizacji do realizacji jej celów i właściwego kształtowania relacji z otoczeniem,
- wykorzystywanie efektywności organizacyjnej w ocenie organizacji wymaga indywidualnego doboru modelu, wymiarów i kryteriów oceny, z perspektywy przyjętych determinant skuteczności zarządzania, właściwych dla danej kategorii organizacji i ocenianego obszaru działalności,
- jeden z podstawowych problemów, związany z operacjonizacją wykorzystywania efektywności organizacyjnej w ocenie określonej działalności, stanowi trudność w agregacji prowadzonej oceny,
- efektywność organizacyjna w przeciwieństwie do efektywności ekonomicznej oceniana może być również z wykorzystaniem kryteriów jakościowych (opisowych),
- nowe koncepcje i trendy w zarządzaniu, związane m.in. z: organizacją uczącą się, zarządzaniem wiedzą, organizacjami sieciowymi i wirtualnymi oraz rozwojem zarządzania kompetencjami, wymagają weryfikacji i rozwinięcia modeli efektywności organizacyjnej.

Przedstawione powyżej tezy autor zamierza rozwijać w kolejnych publikacjach, poświęconych tematyce efektywności organizacyjnej.

## Literatura

1. Campbell J.P., *On the nature of Organizational Effectiveness [w:] Goldman P.S., Pennings J.M., New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco 1997.
2. Jean-Francois H., *Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the Gap*, "Managerial Finance" 2004, nr 6.
3. Lewin A.Y., Minton J.W., *Determining organizational effectiveness: another look, and an agenda for research*, "Management Science" 1986, nr 5.
4. Robbins S.T., *Organization theory. Structure, Design and Applications*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1990.
5. Steers R. M., *Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness*, „Administrative Science Quarterly" 1975, nr 20.