

Jarosław Waśniewski\*

## Wybrane różnice w ujmowaniu efektywności organizacyjnej

### Wstęp

Niejednokrotnie zdajemy sobie sprawę, że dzisiejszy świat został zdominowany przez takie pojęcia, jak „sukces”, „efektywność”, „produktywność”. Atakowani jesteśmy radami, w jaki sposób robić coś szybciej, lepiej, oszczędzając siły i czas, maksymalizując efekty. Zjawisko to, nazwane przez J. Boj [2014] „terrorem efektywności”, dotyczy każdej dziedziny naszego życia – efektywność pojawia się nie tylko na każdym poziomie gospodarowania (mikro, mezo, makro), ale i w każdym sektorze gospodarki (prywatnym, publicznym, non profit) [Kozuń-Cieślak, 2013].

Nic w tym dziwnego, gdy zdamy sobie sprawę z faktu, iż zagadnienie doskonalenia działań nieodzownie towarzyszy człowiekowi od początków cywilizacji i jest podstawą jego rozwoju. Za przykład niech posłuży chociażby nauka ucznia Sokratesa Ksenofonta, żyjącego na przełomie IV i V wieku p.n.e., który w rozprawie *O dochodach państwowych* podaje konkretne przykłady zwiększenia turystyki czy lepszego zastosowania zasobów naturalnych [Stankiewicz, 2007, s. 40].

W literaturze przedmiotu efektywność rozpatrywana jest z ukazaniem różnic definicyjnych, odmiennych podejść do jej interpretacji, z uwzględnieniem mnogich wymiarów czy kategorii. Artykuł ten ma na celu omówienie najważniejszych podejść do interpretowania efektywności organizacyjnej z uwzględnieniem wybranych jej kategorii.

### 1. Definiowanie efektywności w zarządzaniu – efektywność organizacyjna

Niezależnie od dziedziny nauki, w której posługujemy się pojęciem efektywności, jej jednoznaczne zdefiniowanie jest bardzo trudnym zadaniem. W słowniku synonimów pojawiają się takie wyrazy bliskoznaczne, jak: wydajność, skuteczność, sprawność, racjonalność, wydolność, operatywność, produktywność, produkcyjność, pożyteczność, potencjał, ekonomiczność, obrotność, operatywność, przedsiębiorczość i wiele innych.

---

\* Prof. UG dr hab., Instytut Organizacji i Zarządzania, Zakład Zarządzania Organizacjami Publicznymi, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, jaroslaw.wasniewski@ug.edu.pl

Źródeł początków definiowania efektywności w ekonomii dopatrywać należy się w pracach Samuelsona i Nordhaus, dla których była ona „być może głównym przedmiotem ekonomii i jest ona – najogólniej rzecz ujmując – brakiem marnotrawstwa” [Niemczyk, 2014, s. 185]. Dokonując przeglądu literatury dotyczącej efektywności, można zauważyć, iż liczni autorzy, opisując efektywność, bardzo często odnoszą się do skuteczności (w znaczeniu realizacji celu). Pojawiają się jednak różnice dotyczącego tego, czy skuteczność należy rozpatrywać jako warunek osiągnięcia efektywności, czy jako kryterium jej oceny. Zdarza się również, że obie kategorie traktowane są jako niezależne [Kozuń-Cieślak, 2013].

Wieloznaczność definiowania efektywności jest wynikiem m.in. różnorodnego postrzegania kategorii efektywności (inaczej odnoszą się do niej praktycy biznesu, inaczej naukowcy). W rezultacie literatura obfituje w mnogość definicji, modeli czy jej kategorii. W naukach o zarządzaniu jako metakategorię winno stosować się efektywność organizacji [Głodziński, 2017, s. 201–202], stąd też na niej skupiono się w niniejszym opracowaniu.

W rozważaniach na temat wyników organizacji często naprzemiennie stosuje się pojęcia „efektywność funkcjonowania organizacji” (*organizational performance*) i „efektywność organizacyjna” (*organizational effectiveness*). Na efektywność funkcjonowania organizacji składają się obszary osiągnięć firmy (np. wynik finansowy), funkcjonowanie produktu na rynku (jego sprzedaż czy udział w rynku) oraz stopa zwrotu dla udziałowców. Z kolei przez efektywność organizacyjną należy rozumieć zarówno efektywność funkcjonowania, jak i dodatkowe wyniki uzyskiwane w związku z działaniami operacyjnymi, zatem wyznaczniki ilościowe i jakościowe (w tym efekty pracy, satysfakcja klientów, zadowolenie pracowników, innowacyjność itp.) [Gębczyńska, 2017].

## 2. Najpopularniejsze podejścia do interpretacji efektywności organizacyjnej

### 2.1. Podejście celowościowe versus podejście systemowe

Początkowo efektywność definiowano jako stopień realizacji przez organizację określonych celów i wykorzystania zasobów, co związane jest z naukami polskiej szkoły prakseologicznej [Bielski, 2002, s. 55]. W tym ujęciu słowo efektywność zamienia się na sprawność, w której upatruje się uniwersalnej miary oceny efektów działania oraz funkcjonowania organizacji [Cyfert, Krzakiewicz, 2008, s. 20].

Do oceny działania wykorzystuje się różne kryteria (tzw. walory sprawnego działania) [Kotarbiński, 1965], takie jak: skuteczność, korzystność, ekonomiczność, prostota, czystość, udatność, dokładność, energiczność,

spolegliwość, racjonalność rzeczowa i metodologiczna. Zgodnie z naukami tego autora pojęcie sprawności powinno rozpatrywać się w trzech aspektach:

- uniwersalnie (sprawne jest każde działanie, które zawiera przynajmniej jeden z wymienionych powyżej walorów sprawnego działania),
- syntetycznie (działanie jest tym sprawniejsze, im więcej walorów sprawnego działania posiada),
- manipulacyjnie (sprawne jest działanie, którego wykonanie wiąże się ze zrezygnacją z korzystania z narzędzi w trakcie jego realizacji).

Biorąc pod uwagę realizację określonych celów i minimalizację ponoszonych nakładów, sprawność sprowadza się do trzech wymiarów, które można zsyntetyzować i skwantyfikować: skuteczność, korzystność oraz ekonomiczność [Mazurkiewicz, 2011, s. 47–57].

Celowościowa interpretacja efektywności wiąże ją w zdecydowany sposób ze skutecznością – ocenia działanie, odnosząc osiągnięte wyniki do tych założonych. Ten sposób rozumienia efektywności obciąża ją wieloma problemami (m.in. związanymi z definiowaniem celów, ich zmiennością, wielością, co wpływa ujemnie na informacje uzyskiwane z oceny działania, przykładowo na ograniczenie zasięgu, dokładności czy rodzaju [Bratnicki, Kulikowska-Pawlak, 2013]. To w połączeniu z rozwojem ogólnej teorii systemów doprowadziło do narodzenia się podejścia systemowego, opierającego się na założeniu, że najważniejszy i możliwy do uchwycenia cel organizacji stanowi jej przetrwanie i rozwój [Bielski, 2002, s. 57], z kolei do przetrwania organizacji niezbędne jest, by przyciągała i zdobywała odpowiednie wejścia, a jej wyjścia były cenione i akceptowane przez środowisko zewnętrzne [Oghojafor i inni, 2012].

Rozwiązania dla pojawiających się problemów i potrzeb Yuchtman i Seashore [1967] upatrywali w modelu otwartych systemów. Z jednej strony podkreślał on odrębność organizacji jako możliwej do identyfikacji społecznej struktury, z drugiej zwracał uwagę na powiązanie jej procesów względem otoczenia. Co więcej, tę współzależność organizacji od jej środowiska uznaje za najważniejsze źródło informacji o efektywności. W nurcie tym Georgopoulos [1957] określił efektywność jako zakres, w jakim organizacja jako system społeczny, mając określone środki i zasoby, wypełnia swoje cele, nie szkodząc tym zasobom ani nie powodując nadmiernego obciążenia dla jej poszczególnych członków. Definicja ta obejmuje takie kryteria, jak: produktywność organizacji, jej elastyczność (umiejętność dopasowania do wewnętrznych i zewnętrznych zmian) oraz brak wewnątrzorganizacyjnego obciążenia, napięcia czy konfliktu pomiędzy poszczególnymi interesariuszami.

W ujęciu tym warto uwzględnić także te elementy zewnętrznego otoczenia, które odnoszą się do efektywności społecznej, ekonomicznej oraz

politycznej [Kozuch, 2004, s. 73–75]. Zaletą podejścia systemowego jest możliwość zrozumienia wpływu poszczególnych składowych wewnętrzного i zewnętrznego ekosystemu organizacji, takich jak produkty, usługi, klienci czy struktura organizacyjna na jej efektywność. G.A. Rummler i A.P. Brache [2000, s. 42–46] postulują koncepcję trzech poziomów efektywności:

- poziom organizacji (strategia, cele ogólnorganizacyjne, w tym także metody ich pomiaru, struktura organizacja oraz sposób, w jaki wykorzystywane są zasoby),
- poziom procesu (sprzedażowe, dystrybucji, egzekwowania należności, opracowywania następnych produktów),
- poziom stanowiska pracy (metody rekrutacji oraz awansu, zakres zadań, standardy pracy, przekazywanie informacji zwrotnych).

Obok poziomów efektywności drugi jej wymiar stanowią potrzeby efektywności, które oddziałują na wyniki każdego poziomu, a w konsekwencji – rezultaty organizacji rozumianej całościowo. Tworzą one wynik celów, sposobów zaprojektowania oraz sprawowania zarządzania.

Podsumowując, w podejściu celowościowym efektywność rozumie się jako działanie, które prowadzi do określonego celu, a jej miarą jest stopień przybliżania się działalności przedsiębiorstwa do jego założonych celów. Odpowiada to angielskiemu terminowi *effectiveness*. Z kolei w podejściu systemowym nacisk kładzie się na relację efektu i nakładu. W tym podejściu efektywność odpowiada angielskiemu terminowi *efficiency*. Połączenie obu tych podejść stanowi podejście celowościowo-systemowe, traktujące efektywność jako działanie, które prowadzi do realizacji założonych celów przy optymalnym wykorzystaniu dostępnych zasobów [Wilczyński, 2014].

## **2.2. Podejście od strony wielokrotnych wyborów (koncepcja grup interesu)**

Kolejne podejście, nazwane koncepcją grup interesu (*stakeholders*) lub od strony wielokrotnych wyborów, plasuje się pomiędzy wcześniej omówionymi, jest próbą szerszego spojrzenia zarówno na cele organizacji, jak i poszczególne kryteria oceny efektywności [Bielski, 2002, s. 59]. Bierze ono pod uwagę nie tylko relacje organizacji z otoczeniem, ale także rezultaty bieżącego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Podstawę tego złożonego podejścia stanowi założenie, że interesariusze współpracujący z organizacją pragną indywidualnych korzyści, zatem każdy z nich (pracownicy, akcjonariusze, klienci, dostawcy itp.) oceniają efektywność organizacji według własnych kryteriów, w zależności od tego, w jakim stopniu spełnione zostały ich oczekiwania [Bratnicki, Kulikowska-Pawlak, 2013]. M.A. Hitt [1988] postuluje, że ważniejsze jest mierzenie efektywności poszczególnych jednostek w organizacji i agregowanie otrzymanych danych niż jedynie próba zmierzenia efektywności organizacji

jako całości. Niektórzy w duchu tego podejścia twierdzą nawet, że sformułowanie „efektywność organizacji” powinno zastąpić się liczbą mnogą „efektywności organizacji” [Bielski, 2002, s. 62].

Warto podkreślić, że w podejściu tym nie używa się słowa „uczestnicy” organizacji, a raczej „interesariusze” czy „grupy interesu”, żeby podkreślić fakt, że często grupy niebezpośrednio związane z organizacją mogą oceniać jej działania, a nawet do pewnego stopnia na nie wpływać [Connolly i inni, 1980]. Za przykład niech posłuży grupa aktywistów środowiskowych, której nie podobają się praktyki usuwania śmieci stosowane w danym przedsiębiorstwie i która podejmuje działania, by wyrzucić na firmie ich zmianę.

Biorąc pod uwagę integrujący charakter tego podejścia, przejmuje ono niejako niektóre wady poprzednio omówionych podejść, m.in. trudności w radzeniu sobie z celami poszczególnych interesariuszy, które się wzajemnie wykluczają. Rozwiązanie stanowić może szukanie współzależności celów, w zależności od poziomu satysfakcji interesariuszy, np. w jaki sposób satysfakcja pracowników może przyczynić się do uzyskania zadowolenia zarządu bądź udziałowców [Glunk, Wilderom, 1996].

### 2.3. Podejście wielowymiarowe

Na przestrzeni lat zaczęto dochodzić do wniosku, że aby opisać efektywność tak wielowymiarowej struktury, jaką stanowi organizacja, podejście jednostronne jest niewystarczające. Do jej analizy należy zatem wykorzystać różnorodne kryteria oraz wskaźniki, zarówno liczbowe, jak i opisowe [Bielski, 1997, s. 112]. Stwierdzenie to przyjęto jako jeden z fundamentów koncepcji wielowymiarowego ujęcia efektywności.

Wielu autorów wyróżniało poszczególne wymiary efektywności, według których należy oceniać efektywność funkcjonowania organizacji. W tabelicy 1 ukazano niektóre z popularnych koncepcji.

**Tabela 1. Wymiary efektywności według różnych autorów**

Autor	Wymiary efektywności
E. Skrzypek	<ul style="list-style-type: none"> <li>– finansowy</li> <li>– operacyjny</li> <li>– rynkowy</li> <li>– dynamiczny (rozwojowy)</li> </ul>
J. L. Price, D. Lawless	<ul style="list-style-type: none"> <li>– produktywność</li> <li>– morale</li> <li>– konformizm</li> <li>– elastyczność</li> <li>– instytucjonalizm</li> <li>– stabilność</li> </ul>

Autor	Wymiary efektywności
M. Holstein-Beck	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wydajność</li> <li>– sprawność</li> <li>– kompetencyjność</li> <li>– funkcjonalność</li> <li>– moralność</li> <li>– komunikatywność</li> <li>– równowaga ekologiczna</li> </ul>
H. C. Pfohl	<ul style="list-style-type: none"> <li>– technologiczny</li> <li>– ekonomiczny</li> <li>– społeczny</li> <li>– ekologiczny</li> </ul>

Źródło: [Kafel, Ziębicki, 2009; Pfohl, 1998, s. 32–34; Skrzypek, 2012].

Różnorodność tych wymiarów oraz odmienne perspektywy patrzenia na organizację skutkują tym, że całościowa i jednoczesna ocena wszystkich aspektów organizacji jest niemożliwa bądź co najmniej znacząco utrudniona (bywa, że i niepożądana). W efekcie każda organizacja powinna, obok wyboru wymiarów i kryteriów oceny efektywności, dokonać również ich hierarchizacji. Ważny aspekt stanowi również określenie wzorców (inaczej standardów) odnoszenia uzyskanych rezultatów (np. wyniki wcześniejszych okresów lub podobnych organizacji czy średnie krajowe) [Bielski, 1997, s. 119].

### 3. Wybrane kategorie efektywności organizacyjnej

Literatura przedmiotu obfituje, oprócz różnych definicji efektywności, także w rozróżnienia kategoriale. Poniżej omówiono wybrane z nich.

#### 3.1. Efektywność ekonomiczna i pozaekonomiczna

Omawiając efektywność organizacyjną, zwraca się uwagę na dwie jej kategorie – efektywność ekonomiczną (zwaną również efektywnością gospodarowania), jak i efektywność pozaekonomiczną [Szymańska, 2010].

Mając na uwadze, że większość badaczy i praktyków zgodna jest, że efektywność należy traktować jako relację rezultatów i nakładów, jakie poniesiono, by je uzyskać [Głodziński, 2017, s. 202], analizując efektywność ekonomiczną, nakłady i rezultaty wartościuje się w jednostkach pieniężnych, a z kolei w efektywności pozaekonomicznej taka wymiarność wartościowania nie dotyczy jednej bądź obu z nich.

Źródeł efektywności ekonomicznej dopatrywać się należy w zasadzie racjonalnego gospodarowania – wiąże się ona z uzyskiwaniem możliwie jak najwyższego wyniku przy jak najniższych nakładach (bądź maksymalizacją wyniku przy określonych nakładach). Ta kategoria występuje w dwóch ujęciach – finansowym oraz produktywnościowym [Szymańska, 2010].

W literaturze efektywność ekonomiczna bardzo często stoi w sprzeczności z efektywnością ekologiczną, gdyż traktuje się tę pierwszą jako dobro prywatne, drugą zaś jako dobro publiczne [Szymańska, 2010]. Efektywność ekologiczna przykuwa uwagę coraz większej ilości badaczy, co spowodowane jest m.in. rozwojem koncepcji zrównoważonego rozwoju [Rutkowska, 2013]. Tę kategorię efektywności zdefiniować można jako taką organizację pracy, dzięki której dochodzi do maksymalizacji oszczędności zasobów przy maksymalizacji efektów ekonomicznych organizacji, która działa na rzecz środowiska (przykładowo firma odzyskująca odpady czy sprzedająca zdrową żywność) oraz przy zmniejszeniu powstających opadów i emisji. Pozytywny wpływ takiej działalności na naturalne środowisko osiąga się za pomocą proekologicznych towarów czy usług, ograniczania ingerencji przedsiębiorstwa w środowisko, rozpowszechniania zrównoważonego rozwoju (wewnątrz organizacji i wśród klientów) [Bednarowska, 2009, s. 6]. W ocenie tej efektywności pod uwagę bierze się dwa aspekty: efektywność działań prośrodowiskowych oraz ekologiczną efektywność gospodarowania dotyczącą konsekwencji oddziaływania organizacji na środowisko przyrodnicze [Szymańska, 2010].

### **3.2. Efektywność statyczna versus efektywność dynamiczna**

Do zagadnienia efektywności podejść można również od strony horyzontu czasowego, w jakim dokonuje się jej oceny. Wyróżnia się wtedy efektywność dynamiczną, która koncentruje się na zdolności wzrostu oraz rozwoju w zakresie długoterminowym oraz efektywność statyczną, której podstawę stanowią zasoby – ich odpowiedni przydział oraz brak marnotrawstwa [Kozuń-Cieślak, 2013].

Wyróżnienia tych dwóch typów efektywności dokonał wspomniany już wcześniej Ksenofont [Szudy, 2014]. Uważał, że dysponowanie określonymi zasobami nastawione na brak marnotrawstwa odpowiada efektywności statycznej, z kolei za efektywność dynamiczną uważał działania związane ze zwiększaniem majątku za pomocą przedsiębiorczej kreatywności i mimo ryzyka.

Wiele firm, które cechowały się wysoką efektywnością statyczną, w dłuższej perspektywie czasowej nie uzyskiwało efektywności dynamicznej, co skutkowało utratą pozycji. Za przykład podać można wyszukiwarkę internetową Yahoo, która na początku doby internetowej miała status lidera, szybko go straciła względem wyszukiwarki Google, stawiającej na innowacyjność, poprawę jakości i obniżenie kosztów, czy fabryki Henry'ego Forda, które w latach 50. straciły przewagę konkurencyjną, gdy na rynku pojawiły się bardziej innowacyjne i charakteryzujące się wyższą jakością produkcji samochodów japońskie firmy [Pettinger, 2017].

Na rynku zdominowanym przez oligopole i monopole niezbędne staje się kierowanie się efektywnością dynamiczną, co umożliwi lepsze prosperowanie tych firm, które prowadzą badania i wdrażają innowacje. W tej sytuacji nieunikniona może okazać się rezygnacja z efektywności statycznej, gdyż inwestycje w nowe technologie wiążą się ze znacznym wzrostem kosztów w krótkim czasie (co nadrabiane jest lepszymi wynikami w dłuższej perspektywie czasowej) A. Pyszka [2015, s. 23] zakłada, że „im bardziej efektywność przesuwa się z rachunku ekonomicznego działania (porównania efektów do nakładów i stopnia realizacji celu) w stronę oceny potencjału istniejących rozwiązań (innowacyjność działań), tym wyższy będzie jej poziom w dłuższej perspektywie czasu”.

Uwzględniając wymiar statyczny i dynamiczny w pomiarze efektywności, przyjmuje się, że statyczna ocena efektywności dotyczy jednego, konkretnego odcinka czasu, podczas gdy dynamiczna ocena efektywności uwzględnia cały szereg czasowy, zatem pokazuje jej zmiany w czasie.

### **3.3. Efektywność strategiczna i operacyjna**

W opisywaniu efektywności można również wyróżnić dwa wymiary – operacyjny i strategiczny. Efektywność operacyjna pojawia się wtedy, gdy organizacja realizuje działania o wiele lepiej niż podobne podmioty gospodarcze w jej branży (korzystając z tej samej koncepcji biznesowego działania), natomiast efektywność strategiczna wiąże się z urzeczywistnieniem unikalnej koncepcji biznesowego działania [Wilczyński, 2014].

W dzisiejszych czasach to organizacje efektywne pod względem strategicznym mają odpowiednie warunki do sprawnego działania (rozpoznawania zagrożenia czy możliwości zewnętrznych oraz wewnętrznych) nawet przy ograniczonych zasobach czy nieprzewidywalnych zachowaniach otoczenia. Niestety, wiele przedsiębiorstw w swoich działaniach nadal kieruje się przede wszystkim chęcią osiągnięcia efektywności operacyjnej, kosztem strategicznej [Skrzypek, 2013].

Warto w tym miejscu przytoczyć przykład – firma usługowa może uczynić proces fakturowania efektywnym poprzez wysyłanie faktur jedynie za pomocą poczty elektronicznej, ignorując prośby czy zażalenia klientów. Skutkować będzie to zmniejszeniem potrzebnego na ten proces czasu, kosztów czy błędów. Jednakże jeśli strategią firmy jest odróżnienie się od konkurencji poprzez dostarczanie najwyższej jakości obsługi klientów, firma nie uzyska efektywności strategicznej [Musielak, 2015].

## **Zakończenie**

Podsumowując, zagadnienie efektywności intrygowało badaczy już od najwcześniejszych lat. Jednocześnie do tej pory, mimo ogromnego zaangażowania i licznych badań, nie udało się ustalić uniwersalnego modelu,



koncepcji czy definicji efektywności. Świadczy to o głębokiej złożoności omawianego konceptu, na którą według E. Głodzińskiego [2015] składa się uniwersalizm wykorzystywania w definiowaniu i interpretacji, luka teoretyczno-poznawcza oraz wpływ wywierany przez publikacje angielskojęzyczne. Stąd też występuje stała potrzeba analizy zjawiska, by uporządkować jego interpretację.

## Literatura

- Bednarowska M. (2009), *Efektywność ekologiczna małych i mikroprzedsiębiorstw w Krakowie. Raport z badań*, Kraków, [http://www.zig.eco.pl/materialy/publ\\_29\\_efekt\\_mmp\\_zigpdfpdf.pdf](http://www.zig.eco.pl/materialy/publ_29_efekt_mmp_zigpdfpdf.pdf), dostęp: 14.07.2018.
- Bielski M. (1997), *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Bielski M. (2002), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Boj J. (2014), *Być skuteczniejszym, czyli terror efektywności*, <http://pozaschematy.pl/2014/04/17/skutecznie-i-efektywnie>, dostęp: 29.06.2018.
- Bratnicki M., Kulikowska-Pawlak M. (2013), *Uwarunkowania pomiaru efektywności organizacji*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 2.
- Connolly T., Conlon E.J., Deutsch S.J. (1980), *Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach*, „Academy of Management Review”, Vol. 5, No. 2.
- Cyfert S., Krzakiewicz K. (2008), *Organizacja i zarządzanie – przegląd podstawowych pojęć*, w: K. Krzakiewicz (red.), *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Eydi H. (2015), *Analysis of Organizational Effectiveness Approaches (Case Study: Sporting Organizations Field)*, „International Journal of Management Science”, Vol. 1, No. 5.
- Georgopoulos B.S. (1957), *The Study of Organizational Effectiveness*, Survey Research Center University of Michigan, Paper Delivered at the Annual Conference of the American Association for Public Opinion Research, Washington D.C.
- Glunk U., Wilderom C.P.M. (1996), *Organizational Effectiveness = Corporate Performance? Why and How Two Research Traditions Need to be Merged*, „FEW Research Memorandum”, Vol. 715, Tilburg: Organization.
- Głodziński E. (2015), *Efektywność w naukach o zarządzaniu. Przyczyny wieloznaczności i rekomendacje dotyczące ich ograniczenia*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, Seria: „Organizacja i Zarządzanie”, z. 83.
- Głodziński E. (2017), *Efektywność w zarządzaniu projektami. Wymiary. Koncepcje. Zależności*, PWE, Warszawa.
- Hitt M.A. (1988), *The Measuring of Organizational Effectiveness: Multiple Domains and Constituencies*, „Management International Review”, Vol. 28, No. 2.
- Internetowy słownik synonimów*, <https://synonimy.pl/synonim/efektywnosc>, <https://synonim.net/synonim/efektywnosc>, dostęp: 2.07.2018.
- Kafel T., Ziębicki B. (2009), *Wymiary i kryteria oceny efektywności organizacji pozarządowych*, w: A. Nalepka (red.), *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec*

- wzmoczonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów, WSB-NLU, Nowy Sącz.
- Kotarbiński T. (1965), *Traktat o dobrej robocie*, wyd. 3, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław-Warszawa-Kraków.
- Kozuń-Cieślak G. (2013), *Efektywność – rozważania nad istotą i typologią*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego Studia i Prace / Szkoła Główna Handlowa”, nr 4.
- Kożuch B. (2004), *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa.
- Mazurkiewicz, A. (2011), *Sprawność działania: interpretacja teoretyczna pojęcia*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, z. 20, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- Musielak L. (2015), *Strategic efficiency is key to success*, artykuł na blogu „Len Musielak Consulting”, <https://lenmusielak.com/blog/2015/1/26/efficiency-contrary-to-strategy-is-waste>, dostęp: 13.07.2018.
- Niemczyk W. (2014), *Współczesne metody pomiaru efektywności funkcjonowania systemów zdrowotnych*, „Studia Ekonomiczne”, nr 180, cz. 2, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice.
- Oghojafor B.E.A., Muo F.I., Aduloju S.A. (2012), *Organisational Effectiveness: Whom and What do We Believe?*, „Advances in Management & Applied Economics”, Vol. 2, No. 4.
- Pettinger T. (2017) *Dynamic Efficiency*, Microessays on Economics.help Blog – Helping to Simplify Economics, <https://www.economicshelp.org/microessays/costs/dynamic-efficiency>, dostęp: 10.07.2018.
- Phofl H. C. (1998), *Zarządzanie logistyką. Funkcje i instrumenty*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań.
- Pyszka A. (2015), *Istota efektywności. Definicje i wymiary*, „Studia Ekonomiczne”, nr 230, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice.
- Rummler G.A., Brache A.P. (2000), *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej?*, PWE, Warszawa.
- Rutkowska A. (2013), *Teoretyczne aspekty efektywności – pojęcie i metody pomiaru*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 1, cz. 4.
- Skrzypek E. (2012), *Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 262.
- Skrzypek E. (2013), *Uwarunkowania efektywności organizacyjnej w nowej ekonomii*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, Sectio H – „Oeconomia”, nr 47.
- Stankiewicz W. (2007), *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa.
- Szudy M. (2014), *Efektywność ekonomiczna w ujęciu dynamicznym a sprawność systemu gospodarczego*, „Studia Ekonomiczne”, nr 176, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice.
- Szymańska E. (2010), *Efektywność przedsiębiorstw – definiowanie i pomiar*, „Roczniki Nauk Rolniczych”, Seria G – „Ekonomika Rolnictwa”, nr 97, z. 2.

- Wilczyński R. (2014), *Pomiar efektywności a cele przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 66.
- Yuchtman E., Seashore S. E. (1967), *A System Resource Approach to Organizational Effectiveness*, „American Sociological Review”, Vol. 32, No. 6.

### **Streszczenie**

Efektywność organizacyjna jest jednym z najważniejszych konceptów zarządzania organizacjami. Jednakże mnogość i niejednoznaczność jej definicji utrudnia stworzenie jednego modelu i jej pomiar. Obecnie najpopularniejszym podejściem do interpretowania efektywności jest podejście wielowymiarowe (w opozycji do jednowymiarowych – celowościowego, systemowego czy ich połączenia – podejścia od strony interesariuszy). Efektywność organizacyjną omówiono w tym opracowaniu również z uwzględnieniem różnych jej kategorii – efektywność ekonomiczną i pozaekonomiczną (z zaakcentowaniem efektywności ekologicznej), efektywność statyczną i dynamiczną oraz strategiczną i operacyjną.

### **Słowa kluczowe**

efektywność organizacyjna, definicje efektywności, podejścia w rozumieniu efektywności, kategorie efektywności

### **Selected differences in the recognition of organizational effectiveness (Summary)**

Organizational efficiency is one of the most important management concepts for organizations. However, the multiplicity and ambiguity of its definition make it difficult to create one model and measure it. Currently, the most popular approach to interpreting effectiveness is a multidimensional approach (in opposition to one-dimensional – teleological, systemic or their combination – approaches from the side of stakeholders). Organizational efficiency was discussed in this study also taking into account its different categories – economic and non-economic efficiency (with emphasis on ecological efficiency), static and dynamic as well as strategic and operational effectiveness.

### **Keywords**

organizational efficiency, definitions of effectiveness, approaches in the sense of efficiency, categories of efficiency

