



## Adrian Pyszka

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Zarządzania  
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi  
adrian.pyszka@ue.katowice.pl

# ISTOTA EFEKTYWNOŚCI. DEFINICJE I WYMIARY

**Streszczenie:** Efektywność jest pojęciem złożonym i posiadającym wiele synonimów, zarówno w literaturze polskiej, jak i zagranicznej. Artykuł jest próbą ukazania sposobów definiowania efektywności z poziomu ogólnego pojęcia, a także z perspektywy ekonomicznej i behawioralnej. Celem artykułu jest ukazanie różnorodności w definiowaniu efektywności oraz identyfikacja jej wymiarów i dynamiki, umożliwiając lepsze dopasowanie działania do oczekiwanych efektów w danej organizacji. Autor wskazuje na konieczność analizy efektywności z innej perspektywy, bardziej ewolucyjnej, zakładając że im bardziej efektywność przesuwa się z rachunku ekonomicznego działania w stronę oceny potencjału analizowanych rozwiązań, tym wyższy będzie jej poziom w dłuższym okresie czasu.

**Słowa kluczowe:** efektywność, skuteczność, wydajność, podejście statyczne i dynamiczne.

## Wprowadzenie

Poszukiwanie efektywności jest niczym „podróż Alicji w krainie czarów”, która chcąc zrozumieć, gdzie się udać, próbuje dogonić tajemniczego białego królika. W obrębie problematyki efektywności autorzy podążają śladem efektów, czyli wyników działania, utożsamianych zazwyczaj z efektami ekonomicznymi. Coraz częściej jednak odnaleźć można sugestie, aby efektywność badać w ramach szerszego kontekstu. Przykładem szerszego ujęcia jest próba określenia istoty efektywności z perspektywy jakości, gdzie zdaniem Skrzypek [2000, s. 190] efektywność to zdolność do realizacji strategii firmy i osiągania określonych celów. Jak pisze dalej autorka, efektywność bywa określana poprzez:

- a) pozytywne wyniki, skuteczność, sprawność, umiejętność;
- b) klucz do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa;

- c) podstawowy element rozwoju człowieka i organizacji;
- d) szybkość reakcji na wyzwania i oczekiwania rynku;
- e) konieczność;
- f) zdolność do realizacji strategii i osiągnięcia założonych celów;
- g) narzędzie pomiaru skuteczności organizacji;
- h) wydajność, funkcjonalność;
- i) proces rozwoju, interakcyjny, obejmujący zjawiska wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Przytoczona interpretacja efektywności jest tak szeroka, że obejmuje większość pojęć z jakimi bywa utożsamiana, m.in. skuteczność, sprawność, wydajność, produktywność. Z drugiej strony odnosi się do wyniku, ale nie ograniczając się do konkretnego wskaźnika, tylko pewnego stanu/cechy bycia efektywnym. Prowadzi to do innego spojrzenia na efektywność, co przekłada się na różne perspektywy, według których powinna być analizowana. W związku z powyższym i koniecznością uchwycenia istoty efektywności, celem niniejszej publikacji jest ukazanie różnorodności w definiowaniu efektywności oraz identyfikacja jej wymiarów i dynamiki, umożliwiając lepsze dopasowanie działania do oczekiwanych efektów w danej organizacji.

Według niektórych autorów efektywność oznacza coś więcej niż oczekiwane wyniki; jak zauważa McGrath [1964] efektywność zawiera dwa komponenty, tj. efektywność jako kombinację wyników działania (jakość, szybkość, błędy) oraz subiektywne odczucia i wyniki, takie jak: satysfakcja, spójność, postawa, struktura socjometryczna. Dlatego w niniejszym artykule analiza istoty efektywności nastąpi w oparciu o wyszczególnione wymiary, tj. ekonomiczny i pozaekonomiczny, jak również z perspektywy dynamiki efektywności jako statycznej i dynamicznej, co wymusi inne spojrzenie na konsekwencje dla celu działania organizacji i jej zasobów ludzkich.

Przeprowadzona przez autora analiza literatury przedmiotu pozwala na ustalenie trzech problemów badawczych, tj.:

1. W jaki sposób definiowanie efektywności może wpływać na jej pomiar?
2. Czy szersze (pozaekonomiczne) ujęcie efektywności umożliwia lepszą identyfikację pozytywnych skutków działania organizacji?
3. W jaki sposób zmiana dynamiki efektywności wpływa na ocenę celowości podejmowanego działania?

Tak postawione problemy stanowią duże wyzwanie, zwłaszcza patrząc przez pryzmat synonimów, z którymi utożsamiana jest efektywność, i mnogości podejść.

## 1. Efektywny, czyli jaki? Problemy z jednoznaczną interpretacją i definiowaniem efektywności

Problem z definiowaniem efektywności polega na istnieniu wielu synonimów tego pojęcia, zwłaszcza w literaturze anglojęzycznej. Przeglądając artykuły, można znaleźć wiele pojęć bliskoznacznych wobec efektywności, np. *effectiveness*, *efficiency*, *efficacy*, *performance*, co utrudnia jednoznaczne definiowanie efektywności i zrozumienie jej natury.

Już samo odróżnienie organizacyjnej efektywności (*organizational effectiveness*) od jej wyników (*organizational performance*) sprawia problem, zwłaszcza w strategicznym zarządzaniu, gdzie różni autorzy [March, Sutton, 1997] stosują to pojęcie zamiennie, opisując je [Hamman, Schiemann et al., 2013] poprzez trzy wymiary, tj.: zysku, wzrostu firmy i wartości rynkowej firmy. Niektórzy autorzy [Henri, 2004] traktują te pojęcia jako komplementarne, gdzie organizacyjna efektywność (ang. *effectiveness*) jest postrzegana jako wynik działań organizacyjnych, a pomiar dokonań organizacji (ang. *performance*) jest narzędziem oceny efektywności.

Efektywność to działanie gospodarcze wykonywane sprawnie, czyli efektywnie, tj. skutecznie i ekonomicznie [Gasparski, 2008]. Efektywność w węższym kontekście utożsamiana jest z ekonomicznością, a w szerokim ze skutecznością, korzystnością i ekonomicznością [Nowosielski, 2008, s. 41]. Niektórzy autorzy postrzegają jeszcze istotę efektywności w sensie behawioralnym, gdy cele organizacji oraz jednostki są perfekcyjnie zintegrowane. Taki stan wskazuje na potencjalnie wysoki poziom efektywności, bo jednostka będzie się starała dać z siebie wszystko w kierunku osiągnięcia celów organizacji [Nowosielski, 2008, s. 6].

Efektywność bywa również utożsamiana nie tylko z wydajnością, ale także z produktywnością. Taki przykład podaje Pritchard [1990, s. 9], według którego produktywność będzie różnie definiowana dla poszczególnych dyscyplin i grup badaczy; tak np. według inżynierów przemysłowych będą to wyniki systemu (pracy maszyn, procesów) podzielone przez nakłady wprowadzone do tego systemu. Dlatego może być uważana za tożsamą wydajności. Dla ekonomistów produktywność będzie oznaczała wyniki całej organizacji lub jej jednostki podzielone przez nakłady wykorzystane do ich wytworzenia, gdzie zarówno wyniki, jak i nakłady są wyrażone w wartości finansowej. Księgowi spojrzą na produktywność jako serię wskaźników finansowych, np. zysku brutto przez koszty pracy. Psychologowie lub specjaliści od zachowań organizacyjnych stwierdzą, że produktywność zawiera wydajność (wyniki do nakładów) i efektywność (wy-

niki do celów lub oczekiwań); z drugiej strony mogą zaliczyć do produktywności indywidualne wyniki i fluktuację pracowników, czy wypadki w organizacji.

Podsumowując, efektywność może być analizowana z wielu perspektyw, a jej właściwości nie mogą być badane w oderwaniu od kontekstu, w jakim jest mierzona.

## **2. Interpretacje efektywności według różnych perspektyw poznawczych**

### **2.1. Efektywność utożsamiana z ekonomicznością działania, tj. sprawnością i wydajnością**

Innym pokrewnym pojęciem jest wydajność (ang. *efficiency*), która jest relacją między wyjściem, gdzie efektem jest powstanie określonych rzeczy lub usług, a zasobami użytymi do wytworzenia tych rzeczy. Generalnie wydajność postrzegana jest jako miara efektywności odnosząca wielkość produkcji do wielkości zasobów użytych do jej wytworzenia, dlatego wydajność określa wzór: produkcja/nakłady [Bittel, 1994, s. 268]. W związku z istnieniem różnych typów zasobów (praca, kapitał, materiały, energia) i analizą mniejszych fragmentów rzeczywistości organizacyjnej, wydajność jest liczona w sposób cząstkowy, tj. dla wybranego składnika – np. wydajność pracy.

Różnica między efektywnością (*effectiveness*) i wydajnością (*efficiency*) może być ukazana z trzech perspektyw, tj.:

- a) podejścia systemowego, ukierunkowanego na wejście, gdy mówimy o wydajności, i na wyjście, gdy mówimy o efektywności;
- b) podejścia organizacyjnego, gdy wydajność jest wynikiem analizy celów poprzez sposób użycia zasobów, co umożliwia jej poprawę poprzez wykorzystanie zaawansowanej technologii i lepszego zarządzania, a efektywność dotyczy ogólnej interpretacji celów;
- c) podejścia czynnikowego (ilościowego i jakościowego), gdzie rozumienie ilościowe dotyczy wydajności, a jakościowe – efektywności [Talebnia, Dehkardi, 2012].

Wydajność odnosi się do zakresu w jakim czas, wysiłek lub koszt jest wykorzystany do wykonania zaplanowanego działania dla osiągnięcia założonego celu efektywnie, tj. z minimalnym poziomem odpadów, wydatków lub zbędnego wysiłku. Wydajność jest zatem koncepcją wymiarną, ilościową, determinowaną stosunkiem wyjścia do wejścia. Taką zależność podaje Pritchard [1990, s. 8], gdzie wydajność (*efficiency*) oznacza pomiar wyników (np. ilość sztuk) przez

nakłady (ilość roboczogodzin potrzebnych do ich produkcji). Efektywność natomiast to relacja tych wyników do standardów lub oczekiwań, np. jako miara będzie to miesięczna produkcja ukazana jako procent ustalonego celu na dany miesiąc. Wydajność oznacza, jak dobrze organizacja wykorzystuje swoje zasoby do produkcji produktów lub usług, a efektywność – w jakim stopniu organizacja osiąga założone cele.

Wydajność decyduje zatem, czy firma osiąga zyski lub ponosi straty; reguluje to proste równanie, tj. wartość produkcji i firmy musi równać się lub przewyższać poniesione nakłady [Bittel, 1994, s. 267]. Wskazuje się pięć sposobów na podniesienie wydajności:

- a) dostęp do zasobów w ilości i jakości umożliwiającej osiągnięcie założonych celów;
- b) optymalne wykorzystanie zasobów oraz walka z marnotrawstwem i oszczędzanie;
- c) usystematyzowanie i uproszczenie pracy;
- d) wprowadzenie automatyzacji i systemów komputerowych;
- e) tworzenie zespołów do lepszego osiągnięcia celów.

Ciekawy sposób odróżnienia pojęć efektywności i wydajności zaproponował Drucker [1963, s. 54], który wskazał, że wydajność to „robienie rzeczy we właściwy sposób” (*doing things right*), a efektywność to „robienie właściwych rzeczy” (*doing the right things*). W innej publikacji Drucker [1994, s. 182] dodaje jeszcze, że efektywność to stopień opanowania celu w procesie rozwoju człowieka i organizacji. Dlatego można powiedzieć, że efektywność skoncentrowana na realizacji celów jest raczej postrzegana jako skuteczność, wykraczając poza ocenę wyników i celów oraz porównań wielkości kwantyfikowalnych [Kowal, 2013, s. 16].

## **2.2. Efektywność postrzegana z perspektywy stopnia realizacji celu, tj. skuteczności działania**

Definicje efektywności zakładają, że zawiera ona stopień i poziom osiągnięcia wcześniej wyznaczonych celów, jest bezpośrednio powiązana ze zdefiniowanymi celami i indywidualnym poziomem satysfakcji z wykonanego wysiłku, ukazuje, czy uzyskane rezultaty są zgodne z założonymi celami. Pszczołowski [1978, s. 60], posługując się prakseologią Kotarbińskiego, również definiuje efektywność jako „dodatnią cechę działań (ocenę) dających jakiś oceniany pozytywnie wynik”. Jednakże jego interpretacja wychodzi poza skuteczność, bo jak dodaje: „działanie (wynik) jest oceniane pozytywnie (...) bez względu na to, czy

był on zamierzony (skuteczne i efektywne), czy niezamierzony (efektywne)”. W ten sposób Pszczołowski wskazuje, że mamy do czynienia z dwiema sytuacjami, gdzie działanie jest pozytywne, ale jedno dało realizację założonych celów, a drugie też pozytywne pozwoliło na osiągnięcie innych celów. Przykładem potwierdzającym takie założenia może być wynalazek pracowników firmy 3M, tzw. żółte karteczki, gdzie celem było wynalezienie mocnego kleju, a człowiek, który nad tym pracował stworzył słaby klej, ale o ciekawych właściwościach, tj. nie brudził i dało się go wielokrotnie przyklejać oraz odklejać. Spowodowało to, że jego koledzy zaczęli przyklejać nim karteczki z przypomnieniami, i tak powstał kultowy dzisiaj produkt, którego używa cały świat. Pszczołowski [1978, s. 60] w swojej analizie pojęcia efektywności wyraźnie podkreśla, że „efektywność nie jest poszczególnym przypadkiem skuteczności”, ponieważ jego zdaniem „skuteczność to stopień osiągnięcia celu, a skutki pozytywne, ale nie przewidziane przez cel, nie wchodzą do pojęcia skuteczności”.

Spojrzenie na efektywność poza miarę skuteczności w osiąganiu założonych celów pozwala dostrzec inne wymiary efektywnego działania, zwłaszcza że cele mają często postać wskaźników ekonomicznych, a jak zauważa Skrzypek [2000, s. 195], patrząc przez pryzmat wskaźników ekonomicznych, dominuje pomiar efektywności wyłącznie z poziomu zysku, rentowności czy wielkości obrotów. Zapomina się natomiast o pomiarze odnoszącym się do interesu klientów. Odchodzenie od finansowych miar efektywności jest podyktowane również tym, że mają istotne ograniczenie, a mianowicie są oparte na przeszłości i nie dotyczą nowych przesłanek sukcesu.

Ocena efektywności wymusza zatem możliwość realizacji celu z dwóch punktów widzenia, tj. skuteczności rzeczywistej (ocena działania *ex-post*, wyniku, skutku) i skuteczności przewidywanej (*ex-ante*, kiedy pytamy – co robić, jak założone cele odnoszą się do przewidywanych środków na ich realizację) [Pszczołowski, 1978, s. 60; Kowal, 2013, s. 16]. Postrzeganie efektywności z perspektywy skuteczności bywa łączone z oceną sprawności, gdzie analiza efektywności jest połączona z oceną celu z uwagi na warunki, w jakich działa sprawca [Cabała, 2007, s. 46]. Powoduje to, że warunkiem skutecznego działania jest dekompozycja wszystkich czynników warunkujących osiągnięcie celu [Cabała, 2007, s. 49].

W literaturze przedmiotu często dochodzi do zestawienia dwóch bliskoznacznych terminów, tj. skuteczności (ang. *effectiveness*) i wydajności, sprawności (ang. *efficiency*). To rozróżnienie jest istotne zwłaszcza z poziomu organizacji i kwestii osiągania przez nią założonych celów. Zieleniewski [1975, s. 223-227] w postrzeganiu efektywności wskazuje wręcz na trzy jej wymiary, tj. jako sprawności działania przejawiającej się w odpowiedniej skuteczności (stopień osiągnięcia

celu), korzyści (różnica między wynikiem użytecznym a kosztami działania) i ekonomiczności (stosunek wyniku użytecznego do kosztów działania).

Porównania efektywności z perspektywy wydajności i skuteczności dokonano w tab. 1.

**Tabela 1.** Porównanie efektywności w kontekście sprawności i skuteczności

Kryterium wyróżnienia cech	Sprawność, wydajność ( <i>efficiency</i> )	Skuteczność ( <i>effectiveness</i> )
Sposób pomiaru wartości	Analiza stosunku wejścia do wyjścia	Wielowymiarowa koncepcja, której nie można mierzyć jednym kryterium
Charakter pomiaru	Wynik na godzinę pracy, zysk w złotych ze sprzedaży i konsumpcja wejścia przez jednostkę	Problem z pomiarem (szeroka koncepcja obejmująca m.in. szanse przeżycia organizacji, trudne do oszacowania)
Charakter czynnika	Pierwotne kryterium wewnętrznego życia organizacji, związane z aspektami ekonomicznymi i technicznymi	Bierze pod uwagę czynniki, takie jak: struktura organizacji, filozofia, styl przywództwa, polityki, procesy i systemy, umiejętności, przynależność do organizacji, obywatelskie zachowania w organizacji, rozwój synergii w celu przeżycia i wzrostu w konkurencyjnym świecie
Zależność koncepcji	Węższa koncepcja, będąca częścią skuteczności	Koncepcja o szerokim zakresie, obejmująca również pojęcie sprawności
Osadzenie w czasie	Aktualne i dotyczy obecnego zjawiska	Zaplanowane i futurystyczne z natury
Ukierunkowanie działań	Sposób, w jaki prowadzone są operacje ukierunkowane na cel	Stopień w jakim osiągane są przewidywane cele

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Kondalkar, 2010, s. 1].

Jak wskazuje Kondalkar [2010, s. 1], pojęcia te stosowane są zamiennie, żeby wykazać wzrost organizacji, jej zyskowność i sprawność oraz w jakim stopniu osiąga się satysfakcję pracowników. Jednakże autorzy ci wskazują, że efektywność oznaczającą skuteczność (*effectiveness*) należy postrzegać szerzej, jako miernik sukcesu organizacji, jak organizacja osiąga swoje cele przy posiadanych zasobach i środkach. Dlatego skuteczność (*effectiveness*) bywa postrzegana jako stopień osiągnięcia założonych celów, a sprawność, wydajność (*efficiency*) odnosi się do ekonomii, poprzez którą prowadzone są operacje zorientowane na cel – jak stosunek wejścia do wyjścia. Poziom na wyjściu, jaki osiąga organizacja z ograniczonymi zasobami, determinuje jej sprawność (*efficiency*), z kolei skuteczność (*effectiveness*) determinuje zakres, w którym organizacja osiąga sukces w realizacji swoich założeń. Obserwuje się fenomen, gdy organizacja może być

bardzo sprawna, ale nieskuteczna, lub skuteczna, ale nieefektywna. Organizacja może mieć wydajną linię produkcyjną umożliwiającą redukcję kosztów (*efficiency*), ale nie sprzedać wyprodukowanych wyrobów (*effectiveness*) [Kondal-  
kar, 2010, s. 2].

### **2.3. Efektywność uwarunkowana behawioralnie jako stopień preferencji**

Kotarbiński [1971, s. 79], analizując efektywność przez aspekt społeczny podkreśla, że jej rezultaty wychodzą poza kwestie ekonomiczne. Powoduje to możliwość innego postrzegania efektywności, m.in. jako dodatnie przeobrażenia postaw społecznych, humanizację stosunków międzyludzkich i ich moralną sublimację [Sokołowski, 1971, s. 23]. Sprawia to, że efektywność jest wówczas interpretowana nie tylko z perspektywy skuteczności, ale także cenności i stopnia preferencji. Zdaniem Pszczołowskiego [1978, s. 34] cenność to wartościowość oceny, która pozwala zbudować ocenę sumaryczną, nabytków i ubytków, biorąc pod uwagę różnoimienne dane. Z kolei skuteczność jest postrzegana jako pozytywnie oceniana zgodność wyniku z celem, także w kontekście przekraczania proggu skuteczności, poniżej którego w danej sytuacji działanie pozostaje nieskuteczne. Trzecim obszarem jest stopień preferencji. Jak podaje Pszczołowski [1978, s. 184], stopień preferencji oznacza przedkładanie czegoś ponad coś innego, dawanie pierwszeństwa czemuś, co możemy ocenić w sposób hedonistyczny, emocjonalny lub utylitarny. Według badaczy [Kotarbiński, 1971, s. 79; Pszczołowski, 1978, s. 184] efektywność należy odróżnić od skuteczności, gdyż stanowi cechę, ocenę działań dających jakiś pozytywny wynik, bez względu na to, czy był zamierzony (działanie skuteczne i efektywne), czy też niezamierzony (efektywne).

Nie dziwi więc zaproponowane przez Dietla i Gasparskiego [1997, s. 7] postrzeganie efektywności z trzech perspektyw – jako „3E” – gdzie poza efektywnością utożsamianą ze skutecznością i ekonomicznością, tj. sprawnością, pojawiają się dodatkowo walory etycznego działania.

Pozafinansowy aspekt efektywności może obejmować wymiar społeczny, moralny, relacji z otoczeniem, gdzie efektywność organizacyjna postrzegana jest szerzej niż ekonomiczna, sprowadzana najczęściej do zdolności organizacji do realizacji celów operacyjnych. W swojej publikacji Kafel i Ziębicki [2009, s. 240-242] odnoszą się do takich wymiarów, jak: ekonomiczno-techniczny, celowościowy, instytucjonalny, behawioralny i systemowy. Poszerza to interpretację efektywności, wybiegając poza wymiary ekonomiczne (ocena finansowa rezultatów i zużycia



zasobów), podkreślając wagę relacji międzyludzkich wewnątrz organizacji, a także między organizacjami (systemowe powiązania w sektorze, grupie kapitałowej). Tabela 2 prezentuje konsekwencje poszerzenia granic interpretacji efektywności, co przekłada się na większe zróżnicowanie potencjalnych mierników.

**Tabela 2.** Wymiary efektywności i przykładowe mierniki

Wymiar efektywności	Charakterystyka	Przykładowe mierniki efektywności
1	2	3
ekonomiczno-techniczny	ocena finansowa rezultatów działalności oraz wykorzystania w tym celu zasobów rzeczowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rentowność,</li> <li>• koszty świadczenia usług,</li> <li>• koszty działalności pomocniczej,</li> <li>• poziom finansowania ze środków publicznych,</li> <li>• wielkość zadłużenia,</li> <li>• obciążenie majątku zobowiązaniami,</li> <li>• liczba świadczonych usług,</li> <li>• ilość dostępnych rodzajów usług,</li> <li>• produktywność środków trwałych,</li> <li>• wydajność pracy,</li> <li>• produktywność płac,</li> <li>• produktywność wyposażenia technicznego,</li> <li>• wartość wyposażenia specjalistycznego,</li> <li>• poziom wyposażenia technicznego,</li> <li>• wartość inwestycji z zakresu wyposażenia technicznego,</li> <li>• cykl modernizacji wyposażenia technicznego</li> </ul>
celowościowy	analiza i ocena realizacji celów i prakseologicznej całości działań organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dostępność usług i świadczeń,</li> <li>• nierywalizacyjność usług,</li> <li>• komplementarność usług,</li> <li>• jakość świadczenia usług,</li> <li>• stopień profesjonalizmu,</li> <li>• dostosowanie usług do potrzeb klientów</li> </ul>
instytucjonalny (polityczny)	ocena wsparcia, jakie otrzymuje organizacja od otoczenia, będącego przede wszystkim pochodną jej społecznego odbioru	<ul style="list-style-type: none"> <li>• powszechne zaufanie do organizacji,</li> <li>• stabilność organizacji i zdolność do utrwalania przyjętych wartości i norm,</li> <li>• ciągłość działalności,</li> <li>• zależność od organów władzy,</li> <li>• wielkość środków pozyskiwanych poprzez sponsoring firm i osób prywatnych,</li> <li>• odpowiedź na apele i prośby organizacji</li> <li>• wielkość subwencji,</li> <li>• pozycja przetargowa organizacji w stosunku do otoczenia,</li> <li>• pozycja monopolistyczna,</li> <li>• pozycja przetargowa w negocjacjach z uczestnikami organizacji</li> </ul>

cd. tabeli 2

1	2	3
behawioralny	kształtowanie relacji interpersonalnych wewnątrz organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fluktuacja pracowników,</li> <li>• absencja pracowników,</li> <li>• warunki pracy i płacy w stosunku do innych organizacji,</li> <li>• zakres samodzielności decyzyjnej pracowników świadczących usługi,</li> <li>• stopień integracji pracowniczej,</li> <li>• stosunki międzyludzkie,</li> <li>• zgodności pomiędzy zachowaniami pracowników a ustalonymi regułami, normami, ideologią i kulturą organizacyjną,</li> <li>• ilość konfliktów pracowniczych</li> </ul>
systemowy	układ zależności i powiązań w sektorze, grupie kapitałowej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ilość zgłaszanych pomysłów,</li> <li>• wartość wydatków na badania i rozwój,</li> <li>• wartość inwestycji,</li> <li>• oszczędność na kosztach rzeczowych i personalnych,</li> <li>• liczba pracowników podnoszących kwalifikacje,</li> <li>• stosowanie metod zarządzania jakością,</li> <li>• ilość zakłóceń organizacyjnych,</li> <li>• sterowanie procesem obsługi klientów,</li> <li>• ocena indywidualnej wydajności,</li> <li>• stopień automatyzacji procesów</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Kafel, Ziębicki, 2009, s. 241-244].

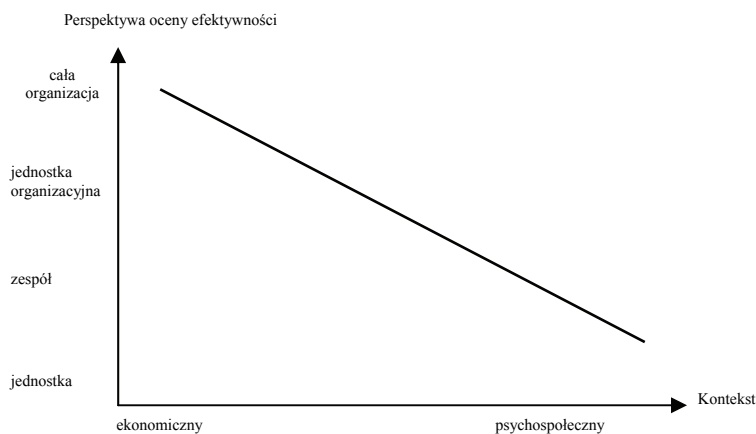
W tab. 2 można dostrzec poszerzenie perspektywy finansowej w pomiarze efektywności o potencjał, możliwości, jakie potrafi stworzyć dana organizacja, zarówno w zakresie kreowania nowych produktów i usług, jak i metod zarządzania oraz zwiększania wartości posiadanych zasobów.

## Podsumowanie

Dokonana interpretacja z różnych perspektyw poznawczych wskazuje na dwie drogi badania efektywności, które różnią się perspektywą czasową i innym postrzeganiem celu działania organizacji oraz ludzi. Powoduje to, że mamy do czynienia z efektywnością statyczną i dynamiczną, gdzie pierwsza koncentruje się na najlepszej alokacji zasobów i unikaniu marnotrawstwa, a druga – na perspektywie długookresowego rozwoju. Jak wskazuje Kozuń-Cieślak [2013, s. 18], perspektywa statyczna jest zgodna z neoklasyczną ekonomią powiązaną z koncepcją optymalności Pareto i marginalistyczną koncepcją równowagi ogólnej, zakładając występowanie konkurencji doskonałej. Powoduje to, że podmiot zmierzający w kierunku osiągnięcia efektywności statycznej zmierza w stronę osiągnięcia krzywej możliwości produkcyjnych, uznając jej wynik w danym

momencie. Dynamiczne podejście do efektywności zakłada osiągnięcie krzywej możliwości produkcyjnych poprzez przesuwanie jej w prawo. Powołując się na propagatora tego podejścia, Jesusa Huerta de Soto [www 1], zauważalne jest przesunięcie akcentu z unikania marnotrawstwa środków w stronę działań przedsiębiorczych polegających na odkrywaniu oraz tworzeniu nowych celów i środków, w kierunku odkrywania nowych możliwości zysku. Firmy kierujące się efektywnością dynamiczną lepiej prosperują na rynku kształtowanym przez oligopole i monopole, osiągając nadzwyczajne zyski dzięki prowadzeniu badań oraz wdrażaniu innowacji. Może to skutkować tym, że firmy kierujące się efektywnością dynamiczną muszą zrezygnować ze statycznej, bo inwestycje np. w nowe technologie prowadzą do znacznego wzrostu kosztów w krótkim okresie czasu, ale lepszych wyników w dłuższym. Można więc hipotetycznie założyć, 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.

Zmiana perspektywy oceny efektywności będzie istotna w przypadku przejścia z poziomu organizacji na zespół i jednostkę, bo jak zauważają Sundstrom i Altman [1989, s. 177], efektywność będzie przybierała wówczas bardziej behawioralny aspekt, wychodząc poza ocenę jej przez pryzmat produktywności. Tak rozpatrywana efektywność dotyczy elementów psychospołecznych, uzależniając zdolność pracy zespołu od poziomu satysfakcji i kooperacji, gdzie doświadczyć można znacznego spadku efektywności w sytuacji odczuwania braku satysfakcji lub frustracji przez członków danego zespołu (rys. 1).



**Rys. 1.** Zmiana kontekstu postrzegania efektywności w zależności od perspektywy, z jakiej jest oceniana

Jak wskazuje w swojej pracy Kondalkar [2010, s. 8], efektywność organizacyjna jest złożonym zjawiskiem i w większości opiera się na przyjętej strategii adaptowanej na potrzeby rozwoju indywidualnych jednostek i zespołów. Ich zdaniem takie postrzeganie efektywności jest powiązane z osobistym rozwojem pracowników, którzy wykazują się w ten sposób wysokim poziomem motywacji i równowagi emocjonalnej.

Podsumowując, zauważalne jest przenikanie się perspektywy statycznej i dynamicznej w analizowaniu efektywności. Zmusza to do zastanowienia się nad koniecznością ewolucyjnej analizy efektywności, również z perspektywy rozwoju organizacji. Takie założenie stwarza wyzwania w zakresie przyjęcia właściwego podejścia badawczego do oceny efektywności, ponieważ już sama perspektywa czasowa będzie determinowała różnice w interpretacji poczynań organizacji.

## Literatura

- Bittel L.R. (1994): *Krótki kurs zarządzania*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Cabała P. (2007): *Wprowadzenie do prakseologii. Przegląd zasad skutecznego działania*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków.
- Dietl J., Gasparski W. (1997): *Etyka biznesu*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Drucker P.F. (1963): *Managing for Business Effectiveness*. „Harvard Business Review”, Vol. 41, No. 3, s. 53-60.
- Drucker P.F. (1994): *Praktyka zarządzania*. Biblioteka Nowoczesności, Warszawa.
- Gasparski W. (2008): *Decyzje i etyka. Normy uczciwości*. „Decydent & Decision Maker”, nr 74, [http://www.decudent.pl/archiwum/wydanie\\_17/decyzje-i-etyka\\_102.html](http://www.decudent.pl/archiwum/wydanie_17/decyzje-i-etyka_102.html) (dostęp: 5.01.2015).
- Hamann P.M., Schiemann F., Bellora L., Guenther T.W. (2013): *Exploring the Dimensions of Organizational Performance: A Construct Validity Study*. „Organizational Research Methods”, Vol. 16, No. 1, s. 67-87.
- Henri J.F. (2004): *Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the Gap*. *Managerial Finance*”, Vol. 30, No. 6, s. 93-123.
- Kafel T., Ziębicki B. (2009): *Wymiary i kryteria oceny efektywności organizacji pozarządowych*. W: *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*. Red. A. Nalepka, A. Ujwary-Gil. WSB-NLU, Nowy Sącz.
- Kondalkar V.G. (2010): *Organization Effectiveness and Change Management*. PHI Learning Pvt. Ltd.
- Kotarbiński T. (1971): *Niektóre zagadnienia epistemologii pragmatycznej*. W: *Problemy efektywności badań naukowych*. Materiały sympozjum naukoznawczego 26 XI 1970. WAP, Warszawa.

- Kowal W. (2013): *Skuteczność i efektywność – zróżnicowanie i aspekty interpretacji*. „Organizacja i Kierowanie”, nr 4 (157), s. 11-23.
- Kozuń-Cieślak G. (2013) *Efektywność – rozważania nad istotą i typologią*. Kwartalnik „KES Studia i Prace”, nr 4 (16).
- March J.G., Sutton R.I. (1997): *Organizational Performance as a Dependent Variable*. „Organization Science”, No. 8, s. 697-706.
- McGrath J.E. (1964): *A Brief Introduction*. Holt, Rinehart, New York.
- Nowosielski S. (2008): *Skuteczność i efektywność realizacji procesów gospodarczych*. W: *Efektywność funkcjonowania szkół wyższych*. Red. T. Dudycz, Z. Wilimowska. Indygo Zahir Media, Wrocław.
- Pritchard R.D. (1990): *Measuring and Improving Organizational Productivity: A Practical Guide*. Greenwood Publishing Group, s. 248.
- Pszczołowski T. (1978): *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków.
- Sokołowski S.J. (1971): *Analiza ogólnego pojęcia nauki i efektywności badań naukowych*. W: Materiały sympozjum naukowców 26 XI 1970. WAP, Warszawa.
- Sundstrom E., Altman I. (1989): *Physical Environments and Workgroup Effectiveness*. W: *Research in Organizational Behavior*. Red. L.L. Cummings, B. Staw, Vol. 11, s. 175-209.
- Skrzypek E. (2000): *Jakość i efektywność*. Wydawnictwo UMCS, Lublin.
- Talebnia G., Dehkordi B.B. (2012): *Study of Relation between Effectiveness Audit and Management Audit*. „GSTF Business Review” Aug., s. 92-97.
- Zieleniewski J. (1975): *Organizacja i zarządzanie*. PWN, Warszawa.
- [www 1]: Huerta de Soto J. (2010): *Czteryście lat efektywności dynamicznej*, <http://mises.pl/blog/2010/03/02/huerta-de-soto-czteryście-lat-efektywnosci-dynamicznej/> (dostęp: 10.01.2015).

## DEFINING EFFICIENCY AND IT'S DIMENSIONS

**Summary:** Efficiency is a complex notion and having a lot of synonyms, both in Polish and foreign literature. This article is an attempt to show the ways to define effectiveness as a general concept, as well as describing the essence of economic and behavioral perspective. This article aims to show the diversity, dimensions, and dynamics in defining the effectiveness, allowing a better match to the expected effects of activities in the organization. The author indicates the need to evaluate the effectiveness in evolutionary manner, assuming that the bigger change from economic efficiency assessment toward the evaluation of the potential of solutions, the higher will be the level in the long term.

**Keywords:** effectiveness, efficacy, efficiency, static and dynamic approach.