

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

262

Efektywność – konceptualizacja i uwarunkowania



Redaktorzy naukowi

Tadeusz Dudycz

Grażyna Osbert-Pociecha

Bogumiła Brycz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Dyduch, Aldona Frączkiewicz-Wronka,
Dagmara Lewicka, Gabriel Łasiński, Elżbieta Mączyńska,
Krystyna Poznańska, Maria Sierpińska, Elżbieta Skrzypek,
Henryk Sobolewski, Agnieszka Sopińska, Grzegorz Urbanek

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-254-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Piotr Bartkowiak, Przemysław Niewiadomski: Efektywne zarządzanie firmą rodzinną – kompetencyjne wyzwania sukcesji.....	11
Tomasz Bieliński: Polityka państw w zakresie preferowanych kierunków studiów a wspieranie innowacyjności gospodarki	25
Agnieszka Bukowska-Piestrzyńska: System obsługi klienta jako czynnik konkurencyjności (na przykładzie gabinetu stomatologicznego).....	35
Piotr Chojnacki: Problemy zrównoważonego rozwoju w Polsce w kontekście efektywnego wykorzystania zasobów	53
Filip Chybalski: Problem racjonalności w decyzjach emerytalnych. Rozważania teoretyczne.....	64
Agnieszka Dejnaka: Innovative methods of brand creation on the market and their effectiveness	76
Wojciech Dyduch: Współczesne dylematy zarządzania pomiarem efektywności organizacyjnej	86
Adam Dzikowski: Metody jakościowe w zarządzaniu wiedzą i ocenie kapitału intelektualnego.....	96
Bartłomiej J. Gabryś: Metodyka pomiaru efektywności przedsiębiorczych organizacji: wprowadzenie do problematyki.....	110
Katarzyna Gajek, Wojciech Idzikowski: Koncepcja kompleksowej oferty szkoleniowej doskonalenia kapitału intelektualnego w organizacji	118
Beata Glinkowska: Kompetencje pracownika a efektywność organizacji	126
Barbara Kamińska: Uwarunkowania zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach.....	134
Alicja Karaś-Doniec: Efekty działalności podmiotów sztuk scenicznych w gospodarce lokalnej. Ujęcie ekonomiczne i organizacyjne	148
Janusz Kornecki: Efektywność usługi proinnowacyjnej realizowanej w ramach projektu systemowego Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości	166
Magdalena Kozera: Kapitał intelektualny w rolnictwie – zrozumieć, zmierzyć, zastosować	177
Grażyna Kozuń-Cieślak: Efektywność wydatków publicznych na ochronę zdrowia w krajach Unii Europejskiej	188
Stanisław Lewiński vel Iwański, Monika Kotowska: Wspólny rynek europejski a możliwości rozwojowe polskich przedsiębiorstw	202
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki: Uwarunkowania metodyczno-organizacyjne pracy grupowej w przedsiębiorstwach.....	211

Magdalena Majowska: W kierunku maksymalizacji efektywności organizacji – perspektywa uniwersalistyczna, sytuacyjna i instytucjonalna.....	221
Anna Matras-Bolibok: Efektywność współpracy przedsiębiorstw w zakresie działalności innowacyjnej.....	232
Aneta Michalak: Efektywność jako kryterium wyboru modeli finansowania inwestycji rozwojowych w górnictwie	241
Adam Nalepka: Efekty gospodarowania gminnym zasobem nieruchomości i możliwości ich powiększenia	261
Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności jako uwarunkowanie osiągnięcia efektywności organizacji	277
Marzena Papiernik-Wojdera: Koncepcja zrównoważonego wzrostu a zarządzanie efektywnością przedsiębiorstwa.....	293
Witold Rekuć, Leopold Szczurowski: Elastyczność procesów biznesowych jako czynnik zdolności adaptacyjnych organizacji.....	305
Elżbieta Skrzypek: Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji.....	313
Halina Sobocka-Szczapa: Efektywność aktywnych programów rynku pracy	326
Henryk Sobolewski: Wybrane aspekty strukturalne alokacji własności prywatyzowanych przedsiębiorstw	341
Janusz Strużyna: Efektywność ewoluującej organizacji.....	356
Elżbieta Izabela Szczepankiewicz: Bilans wartości niematerialnych jako narzędzie pomiaru, raportowania i doskonalenia kapitału intelektualnego w organizacji opartej na wiedzy	366
Leopold Szczurowski, Witold Rekuć: Aspekty efektywności systemu ocen działalności naukowej jednostki podstawowej szkoły wyższej.....	388
Ewa Szkic-Czech: Outsourcing informacji społeczno-gospodarczej uwarunkowaniem skuteczności procesów biznesowych	401
Aldona Uziębło: Efektywność funkcjonowania organizacji <i>non profit</i> na przykładzie Fundacji Hospicyjnej. Studium przypadku	416
Krzysztof Zymonik: Efektywność działań w zakresie odpowiedzialności za bezpieczeństwo produktu.....	432
Zofia Zymonik: Koszty jakości jako miara efektywności działań w przedsiębiorstwie	440
Beata Zyznarska-Dworczak: Możliwości wykorzystania benchmarkingu do obiektywnej oceny efektywności procesów i przedsięwzięć rozwojowych w działalności gospodarczej	448

Summaries

Piotr Bartkowiak, Przemysław Niewiadomski: Effective management of family business – competence challenges of succession.....	24
Tomasz Bieliński: Educational policy regarding preferred fields of tertiary education and its impact on the most innovative sectors of economy.....	34
Agnieszka Bukowska-Piestrzyńska: The customer service system as a competitive factor (on the example of a dentist's surgery).....	52
Piotr Chojnacki: Problems of sustainable development in Poland in the context of resources effective using	63
Filip Chybalski: Rationality in pension decisions. Some theoretical considerations.....	75
Agnieszka Dejnaka: Innowacyjne metody kreowania marki na rynku a ich efektywność	85
Wojciech Dyduch: Contemporary dilemmas in the management of organizational performance measurement.....	95
Adam Dzikowski: Qualitative methods in knowledge management and intellectual capital assessment	109
Bartłomiej J. Gabryś: Methodology of performance measurement in entrepreneurial organizations: introduction.....	117
Katarzyna Gajek, Wojciech Idzikowski: Company University – conception of complex training offer of intellectual capital improvement in contemporary organisation	125
Beata Glinkowska: Employee competencies and organizational effectiveness	133
Barbara Kamińska: Determinants of knowledge management in small and medium-sized enterprises	147
Alicja Karaś-Doniec: Effects of activity of performing arts in local economy. Organizational and economic aspects.....	165
Janusz Kornecki: Effectiveness of pro-innovation services provided within the systemic project carried out by the Polish Agency for Enterprise Development	176
Magdalena Kozera: Intellectual capital in agriculture – to understand, measure and use	187
Grażyna Kozuń-Cieślak: Efficiency of public expenditure on health care in the European Union countries	201
Stanisław Lewiński vel Iwański, Monika Kotowska: Single European Market and Polish business development opportunities	210
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki: Methodological and organizational aspects of group work in organizations.....	220
Magdalena Majowska: Towards maximizing the effectiveness of the organization – universalistic, contingency and institutional perspective	231

Anna Matras-Bolibok: Effectiveness of collaboration of enterprises in the range of innovation activity	240
Aneta Michalak: Effectiveness as a criterion of choosing financing models of development investment in mining	260
Adam Nalepka: Results of community real estate management and opportunities of their increase	276
Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of complexity as condition of firm's efficiency	292
Marzena Papiernik-Wojdera: The concept of sustainable growth and enterprises efficiency management	304
Witold Rekuć, Leopold Szczurowski: Business process flexibility as an organization adaptability factor	312
Elżbieta Skrzypek: Role of economic efficiency in shaping business success	325
Halina Sobocka-Szczapa: Efficiency of active labor market programs	340
Henryk Sobolewski: Selected structural aspects of ownership allocation in companies undergoing privatisation	355
Janusz Strużyna: Effectiveness of evolving organization	365
Elżbieta Izabela Szczepankiewicz: The Intellectual Capital Statement as a tool for measuring, reporting and improving of intellectual capital in a knowledge-based organization	387
Leopold Szczurowski, Witold Rekuć: Efficiency aspects of the scientific activity evaluation system of the university organizational unit	400
Ewa Szkic-Czech: Outsourcing of socio-economic information as a factor affecting the efficiency of business processes	415
Aldona Uziębło: Effectiveness of functioning of non-profit organization on the example of the Hospice Foundation. Case study	431
Krzysztof Zymonik: Effectiveness of actions in terms of product safety liability	439
Zofia Zymonik: Quality costs as measure of effectiveness of actions in enterprise	447
Beata Zyznarska-Dworczak: Possibilities of benchmarking using for the objective evaluation of the effectiveness of processes and projects in business	455

Magdalena Majowska

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

W KIERUNKU MAKSYMALIZACJI EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACJI – PERSPEKTYWA UNIwersALISTYCZNA, SYTUACYJNA I INSTYTUCJONALNA

Streszczenie: Organizacje wciąż poszukują możliwości maksymalizacji swojej efektywności. W literaturze przedmiotu stosowanych jest wiele podejść teoretycznych stanowiących użyteczny punkt wyjścia do analizowania problematyki efektywności. Celem artykułu jest ukazanie argumentów każdej z trzech perspektyw: uniwersalistycznej, sytuacyjnej i instytucjonalnej, przemawiających za możliwościami poprawy efektywności organizacji i zwiększania szansy na jej przetrwanie.

Słowa kluczowe: efektywność, teoria uniwersalistyczna, teoria sytuacyjna, teoria instytucjonalna.

1. Wstęp

Mimo nieustającego zainteresowania problematyką efektywności organizacji w literaturze przedmiotu brak jest jednoznacznej odpowiedzi na pojawiające się wątpliwości dotyczące zarówno istoty efektywności, jak i możliwości jej maksymalizacji. Mnogość propozycji badawczych przekłada się na wielość stosowanych podejść teoretycznych stanowiących użyteczny punkt wyjścia do analizowania efektywności organizacji rozpatrywanej pod kątem tworzenia wartości. I chociaż wydawać się może, że dane podejście jest właściwsze dla wyjaśniania badanej rzeczywistości, to jednak warto spojrzeć na problem efektywności organizacji z różnych perspektyw oraz przez pryzmat kilku odmiennych teorii. Być może zestawienie rozmaitych podejść pozwoli lepiej uchwycić złożoność rozpatrywanego konstruktów oraz zwiększy użyteczność badań w obszarze efektywności.

Z tego względu, chcąc doprowadzić do poprawy wiarygodności analiz nad przetrwaniem organizacji, większą uwagę należy poświęcić prezentacji podejść teoretycznych wyjaśniających możliwości zwiększania efektywności organizacji. Szansę na zrealizowanie tych zamierzeń wydaje się dawać wiele teorii, w tym teoria uniwersalna, sytuacyjna oraz instytucjonalna. Pierwsze dwie są stosunkowo często przyta-

czane w polskiej literaturze organizacji i zarządzania, w szczególności w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) [Dudycz, Osbert-Pociecha (red.) 2010]. Zastosowanie ostatniej jest bardziej sporadyczne nie tylko na gruncie dziedziny ZZL, ale również w obszarze zarządzania. Biorąc pod uwagę powyższe, celem niniejszego artykułu jest ukazanie argumentów każdej z wymienionych teorii przemawiających za możliwościami poprawy efektywności organizacji i zwiększania szansy na jej przetrwanie. Ze względu na wskazywane w literaturze istotne znaczenie zasobów ludzkich dla zwiększania efektywności organizacji [Barney 1991; Ferguson, Reio 2010] rozważania w niniejszym artykule dotyczące dwóch pierwszych teorii prowadzone będą na podstawie badań z obszaru ZZL. Argumenty trzeciej teorii – instytucjonalnej – prezentowane będą w odniesieniu do ogólnych założeń, podążając głównie za tokiem rozumowania jej twórców. Prowadzone dyskusje powinny następnie pozwolić na nawiązanie do problematyki wpływu praktyk ZZL na przyszłe efekty organizacji w kontekście teorii instytucjonalnej.

2. Dążenia organizacji ku maksymalizacji efektywności – złożoność konstruktów oraz zawilość wzajemnych relacji

„Efektywność” to jedno z najczęściej stosowanych pojęć w rozważaniach nad organizacją. W swym ogólnym znaczeniu efektywność jest terminem stosunkowo szerokim, odzwierciedlającym odpowiednie relacje między efektami, celami, nakładami i kosztami. Jako że organizacje są tworzone w konkretnych celach, to już pierwsi teoretycy nauk o zarządzaniu argumentowali, iż efektywna organizacja to taka, która realizuje swoje cele [Barnard 1938]. W tym duchu Campbell, Dunnette, Lawler i Weick [1970] zdefiniowali efektywność jako czynność nadającą wartość przypisywaną konkretnym zachowaniom w organizacji, które prowadzą do osiągnięcia istotnych celów tejże organizacji. W literaturze przedmiotu można również odnaleźć trzy podejścia do definiowania efektywności: od strony celów, od strony zasobów systemu, od strony wielokrotnych wyborów (od strony interesariuszy). W każdym z tych podejść efektywność organizacji postrzegana jest przez pryzmat szczególnego, odrębnego kryterium. Kategorię efektywności można także rozpatrywać w dwóch istotnych dla niej wymiarach: (1) rynkowym – znajdującym wyraz w kształtowaniu optymalnej struktury wartości dodanej dla klienta oraz (2) ekonomicznym – odnoszącym się do stosunku pomiędzy wartością poniesionych nakładów a wartością efektów uzyskanych dzięki tym nakładom.

Ta niezwykle złożoność i wielowymiarowa natura konstruktów, jakim jest efektywność, powoduje, że trudno odnaleźć jedno uniwersalne, akceptowane przez wszystkich podejście do definiowania efektywności organizacji. Dodatkowo w literaturze przedmiotu brak jest jednoznacznej odpowiedzi na pojawiające się wątpliwości dotyczące możliwości jej zwiększania. Zazwyczaj argumentu uprawniającego do zakładania istotnego wpływu stosowanych praktyk zarządzania na efektywność organizacji badacze upatrują w podejściu zasobowym (*resource based-view*). Pod-

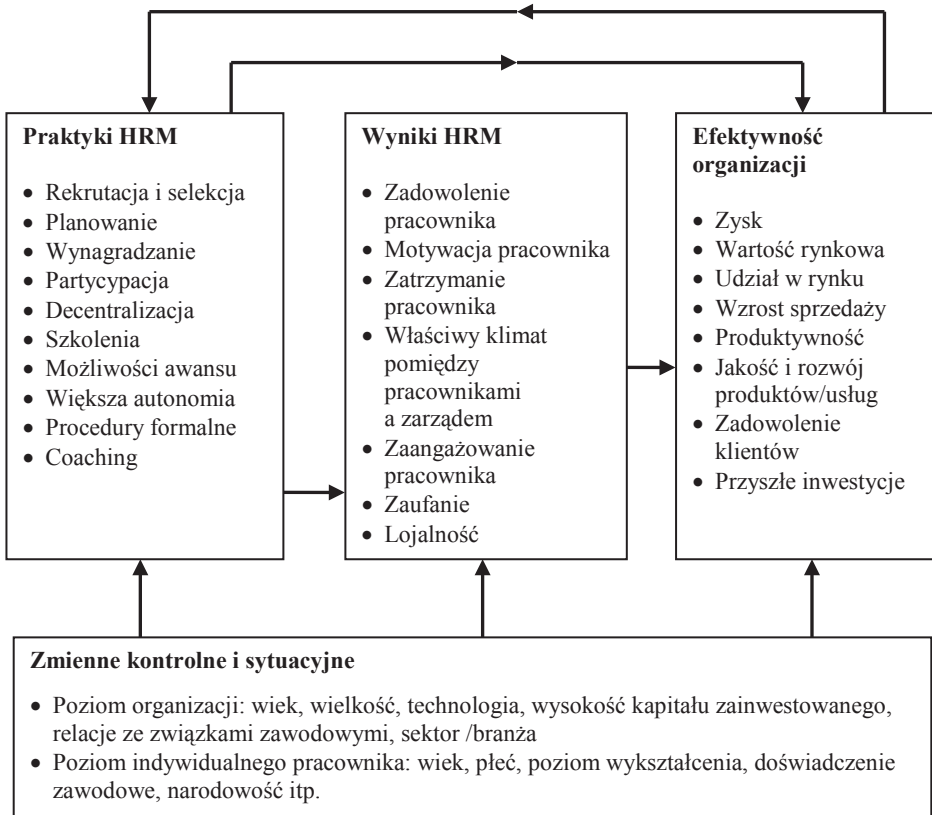
kreśla się w nim znaczenie czynnika ludzkiego dostarczającego istotnych podstaw do uzyskania przez organizację przewagi konkurencyjnej. Zgodnie z tym podejściem zasoby firmy, w szczególności te, które są rzadkie, wyjątkowe oraz trudne do imitacji, stymulują efektywność organizacji [Barney 1991]. Jakość tych zasobów powoduje, że są one niezastąpione, przez co umożliwiają organizacji, która je posiada, uzyskanie przewagi konkurencyjnej, zwłaszcza na tych rynkach, gdzie pozyskanie ich jest zazwyczaj zadaniem bardzo trudnym lub wręcz niemożliwym. Zalicza się do nich zasoby oparte na czynniku ludzkim, podkreślając tym samym ich znaczenie dla zwiększania efektywności organizacji.

W podejściu opartym na zasobach uwaga badawcza koncentruje się przede wszystkim na określeniu stopnia, w którym określone praktyki zarządzania determinują efektywność organizacji, a nie na określeniu jedynie, czy efektywność organizacji wpływa na konkretne praktyki zarządzania stosowane w organizacji. Niewątpliwie, istnienie wzajemnej i obustronnej relacji między określonymi praktykami zarządzania a efektywnością komplikuje sytuację badawczą oraz zaciemnia relację między tymi dwoma elementami. Oddzielenie od siebie tych procesów (projektowania/kształtowania rozwiązań z zakresu zarządzania i zwiększania efektywności organizacji) w sytuacji, gdy ich przenikanie się jest nieuchronne i nieuniknione, jest sporym wyzwaniem. Niemniej jednak wielu badaczy podejmuje to wyzwanie poprzez zbadanie bezpośredniego i pośredniego wpływu praktyk zarządzania na efektywność organizacji (traktowanej jako zmienna zależna w prowadzonych badaniach). W konsekwencji obecnie szeroko dyskutowana jest, zarówno przez teoretyków, jak i przez wielu badaczy, relacja między praktykami ZZL a efektywnością organizacji. Stawiają oni pytanie, czy i jak praktyki ZZL przyczyniają się do zwiększenia efektywności organizacji [Schuler, MacMillan 1984; Bowen, Ostroff 2004].

3. Zwiększanie efektywności organizacji

– w kierunku podejścia uniwersalistycznego i sytuacyjnego w badaniach nad ZZL

Badania nad wpływem praktyk ZZL na efektywność organizacji stanowią obecnie nieustający obszar zainteresowania zarówno wielu praktyków, jak i teoretyków [Gust 2011; Subramony 2009], którzy do ich analizy wykorzystują dwa podstawowe podejścia. Za kryterium ich różnicowania można przyjąć założenia leżące u podstaw dwóch perspektyw: uniwersalistycznej i sytuacyjnej. Różnice pomiędzy tymi podejściami są istotne, chociaż nie zawsze wystarczająco uwypuklane w badaniach [Delery, Doty 1996]. I tak, pierwsza perspektywa reprezentowana jest przez analizy skupiające się na badaniu bezpośredniego wpływu poszczególnych praktyk ZZL na efektywność organizacji. Druga z kolei uwzględnia badania prowadzone nad konsekwencjami, jakie dla przyszłej efektywności organizacji niesie wzajemne dopasowanie praktyk ZZL do strategii organizacji. Powyższe założenia obrazuje rys. 1.



Rys. 1. Relacje między praktykami ZZZ a efektywnością organizacji

Źródło: [Boselie i in. 2005].

W pierwszym podejściu wykorzystuje się założenia leżące u podstaw perspektywy uniwersalistycznej. Jej zwolennicy [Huselid 1995; Arthur 1994] zakładają, że możliwe jest zidentyfikowanie konkretnych rozwiązań z zakresu ZZZ, których wykorzystanie gwarantuje organizacji osiągnięcie strategicznych zamierzeń i zwiększenie efektywności. Innymi słowy, badacze poziomu mikro (*micro-level HR researchers*) zakładają, że pewne praktyki ZZZ będą zawsze „lepsze” od pozostałych, wskazując tym samym, że organizacje powinny „zaadoptować” te rozwiązania, które są najbardziej efektywne (*best practices*). Pfeffer [1994] początkowo dowiódł istnienia 16 efektywnych praktyk zarządzania. W okresie późniejszym lista ta została zawężona do siedmiu pozycji, stanowiąc odpowiedź na krytykę wielu badaczy. Idąc tym samym tropem, dalsza część badaczy wskazała na istnienie wielu praktyk pracy opartych na wysokim zaangażowaniu (*high involvement work practices*) lub też praktyk wysoko efektywnych (*high performance work practices*) [Woźniakowski 2007]. Prowadzenie rozważań z perspektywy uniwersalistycznej wymaga zatem

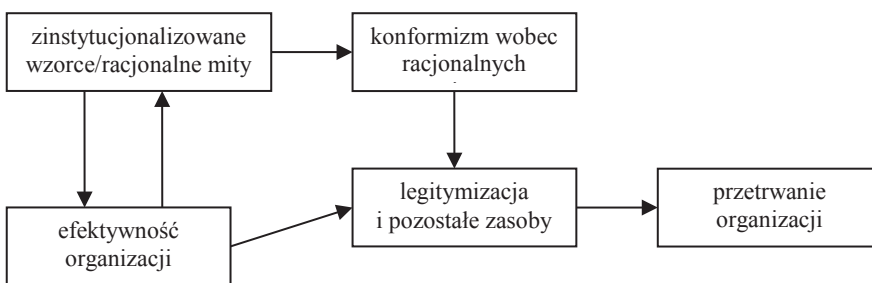
dwóch kroków: (1) zidentyfikowania istotnych – z punktu widzenia strategicznych zamierzeń organizacji – praktyk ZZL i (2) przedstawienia argumentów przemawiających za koniecznością powiązania indywidualnych praktyk z efektywnością organizacji.

W obszarze drugiej perspektywy badawczej u podstaw prowadzonych rozważań leży przeświadczenie, że organizacje są bardziej efektywne, gdy kształt ich struktur i procesów jest wewnętrznie spójny oraz odpowiada strategicznym uwarunkowaniom organizacji [Sinha, Van de Ven 2005]. Założenie to stanowi obszar zainteresowań teorii sytuacyjnej. Teoria ta wskazuje, że wzajemne dopasowanie określonych elementów jest niezbędne do zapewnienia bardziej efektywnego funkcjonowania organizacji. Odchylenia od stanu „idealnego dopasowania” pociągają za sobą niebezpieczeństwo pogorszenia wyników osiąganych przez organizacje. Uwaga skupia się tutaj zatem na głęboko zakorzenionej w naukach o zarządzaniu idei „dopasowania”. Zdaniem badaczy zarządzania strategicznego dopasowanie pojawia się między strategią ogólną a pozostałymi zmiennymi, takimi jak: struktura, kultura czy otoczenie. Analizując modele ZZL, zauważyć można, że w nich również wiąże się specyficzne elementy organizacji z procesem formułowania strategii [Dyer 1983, 1984; Buller, McEvoy 2012]. Galbraith i Nathanson [1978] uważają np., że zwiększenie efektywności przez organizację jest możliwe w sytuacji doprowadzenia do wzajemnej zgodności pomiędzy strategią a elementami organizacji (do których zaliczyli strategię, strukturę, procesy, nagrody i ludzi). Wymienione zmienne nie tworzą hierarchii, jednak każda z nich może nabrać krytycznego znaczenia dla zwiększania efektywności organizacji. Źródła teorii sytuacyjnej należy doszukiwać się zatem we wpływie wielu wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań na organizację, wśród których wymienia się cechy charakterystyczne: (1) otoczenia; (2) organizacji; (3) pracowników, uwzględniając równocześnie: dynamikę otoczenia, kulturę organizacyjną, strukturę, a przede wszystkim typ strategii.

Teoria sytuacyjna pozwala zatem ustalić, jak określone praktyki ZZL i strategia organizacji oddziałują na siebie wzajemnie celem zwiększenia efektywności organizacji [Fombrum i in. 1984]. Innymi słowy, zależność między praktykami ZZL a strategią opiera się na przekonaniu o konieczności wzajemnego dostosowania tych dwóch elementów, a im większe odchylenia od „idealnego” wzorca praktyk ZZL powiązanych z określoną strategią, tym mniejsza efektywność organizacji. Gomez-Mejia i Balkin [1992] podsumowali istotę podejścia sytuacyjnego następująco: (1) zróżnicowane warunki panujące w otoczeniu, odmienne strategie organizacyjne oraz różnice w charakterystyce samych organizacji wymagają odmiennych praktyk ZZL, (2) efektywność zastosowania różnorodnych praktyk ZZL zmienia się w zależności od kontekstu, (3) istotne odchylenia od idealnego „wzorca”, które byłyby najbardziej odpowiednie z punktu widzenia otoczenia organizacji, strategii oraz jej charakterystyki, spowodują niższą efektywność organizacji.

4. Przetwanie organizacji w teorii instytucjonalnej

Użyteczny punkt wyjścia do analizowania efektywności funkcjonowania organizacji stanowi również teoria instytucjonalna. Teoria ta traktowana jest w literaturze jako jedna z teorii stosunków między organizacją a otoczeniem [Hatch 2002]. Uwaga badawcza skupia się w niej na ustaleniu sposobu, w jaki otoczenie może stawiać organizacji określone wymagania [Duncan 1972]. Za twórcę teorii instytucjonalnej uznaje się P. Selznicka – socjologa amerykańskiego, który zwrócił uwagę na fakt, że organizacje dopasowują się nie tylko do oczekiwań grup funkcjonujących w ich ramach/wnętrzu, ale także do wartości otaczających je grup społecznych. Uznał tym samym nie tylko ekonomiczne, fizyczne i technologiczne, ale przede wszystkim społeczne i kulturowe podstawy zewnętrznych wpływów na organizację. Teoria instytucjonalna pozwala analizować efektywność organizacji, w sytuacji gdy otoczenie cechuje się wielością oczekiwań i reguł, którym organizacje powinny sprostać, chcąc uzyskać niezbędną do przetrwania legitymizację społeczną. Podporządkowanie się istniejącym zinstytucjonalizowanym wzorcom zjednuje organizacji poparcie społeczne oraz powszechną akceptację, zapewniając jej przetrwanie [Zucker 1987]. Model przyjmowany przez instytucjonalistów ma wówczas postać:



Rys. 2. Model przetrwania organizacji w teorii instytucjonalnej

Źródło: [Meyer, Rowan 1977].

Powyższy model, autorstwa J.W. Meyera i B. Rowana, podkreśla znaczenie „racjonalnych mitów” zarówno dla zwiększania efektywności organizacji, jak i jej przetrwania w dłuższej perspektywie czasu. Pojawiające się tu zinstytucjonalizowane wzorce przyjmują formę konkretnych, racjonalnych mitów, których zestaw występujący w danym otoczeniu może być różny. Bez względu na swoją treść mity te stanowią część określonego kontekstu instytucjonalnego, w którym organizacje funkcjonują. Kierując się motywami i wartościami funkcjonującymi w otoczeniu społecznym, organizacje adaptują się do otoczenia, podkreślając swój silny z nim związek. Stają się wówczas jego integralną częścią, co wywołuje zacieranie się jasnych granic podziału na organizację i jej otoczenie. Dodatkowo niwelują się różnice potencjałów pomiędzy organizacją a otoczeniem zawierającym zinstytucjona-

lizowane wzorce. Ta integracja powoduje, że organizacje w coraz większym stopniu odzwierciedlają zinstytucjonalizowane elementy otoczenia zewnętrznego, pozwalając na ich przenikanie do własnego wnętrza. Wbrew oczekiwaniom przyswajanie przez organizacje zewnętrznych, powszechnych rozwiązań nie prowadzi automatycznie do niskiej efektywności organizacyjnej wynikającej z braku dopasowania do specyficznych wewnętrznych uwarunkowań. Wręcz przeciwnie, zdominowane wymaganiami społecznymi otoczenie w zamian za tę adaptację wynagradza organizację (także w postaci zwiększonej efektywności) – za podporządkowywanie się istniejącym regułom i wartościom.

Otoczenie ustala wymagania w postaci zinstytucjonalizowanych wzorców przyjmujących postać racjonalizowanych mitów. Stawia to organizacje w świetle stosunkowo biernych elementów otoczenia, którym otoczenie nadaje określony kształt i determinuje wybory. W tej sytuacji organizacja wykazuje swoisty konformizm wobec otoczenia, a w szczególności wobec znajdujących się w nim zinstytucjonalizowanych norm. Konformizm ten może przybierać bardziej lub mniej „świadomy” charakter. Wiąże się on z przekonaniem, że istniejące zinstytucjonalizowane wartości są niekwestionowane oraz powszechnie akceptowane i przyjmowane, a zarazem kreowane przez jednostki postrzegane jako wpływowe czy osiągające sukces. Tymczasem konieczność poszukiwania czy kreowania odmiennych, bardziej unikalnych czy skutecznych rozwiązań wiąże się z dodatkową aktywnością, która nie zawsze jest pożądana. Natomiast stosowanie przez kadrę zarządzającą rozwiązań popularnych, nowoczesnych czy wręcz modnych potwierdza jej zaangażowanie czy „skuteczność” w zarządzaniu organizacjami. Nie bez znaczenia dla bardziej świadomego konformizmu organizacji wobec otoczenia może być także silne przekonanie poszczególnych jednostek o braku innych, alternatywnych rozwiązań, równie korzystnych jak te funkcjonujące w otoczeniu, lub też o dużym sceptycyzmie odnośnie do tego, co nie zostało sprawdzone w realiach rynkowych. Przeświadczenia te powodują, że zinstytucjonalizowane elementy otoczenia funkcjonują jako obiektywne wzorce czy reguły porządku społecznego powodując, iż przyjmowane są zazwyczaj bez zastrzeżeń.

Zinstytucjonalizowane wzorce traktowane są przez organizacje jako niekwestionowane i racjonalne, dlatego też ich odrzucanie może skutkować brakiem legitymizacji otoczenia [DiMaggio, Powell 1983]. Aby przetrwać, organizacje potrzebują nie tylko kapitału, zasobów wiedzy, określonych surowców, ale również poparcia społecznego, a to ostatnie uzależnione jest od akceptacji społeczeństwa, w którym organizacje działają. Z gry wypadną zatem te jednostki, które nie uzyskują legitymizacji społecznej, przez co otoczenie kwestionuje ich prawo do istnienia i dalszego rozwijania się. Traktowanie legitymizacji społecznej jako niezwykle istotnego zasobu lub czynnika wejściowego w procesach przekształcania zachodzących w organizacjach ujawnia jego znaczenie dla przetrwania organizacji. Dzieje się tak, gdyż poprzez legitymizację organizacje zyskują nie tylko społeczną akceptację, poparcie dla istnienia, ale również konkretny strumień zasileń zwiększających ich szanse na prze-

trwanie w otoczeniu. Warunkiem przetrwania jest jednak wpasowanie się w istniejące społeczne racjonalne mity.

W perspektywie instytucjonalnej przetrwanie organizacji w dużym stopniu uzależnione jest od otoczenia, które traktowane jest jako źródło ogólnie podzielanego poglądu na to, jak organizacje powinny wyglądać i jak funkcjonować [Powell, DiMaggio (eds) 1991]. Innymi słowy, zwiększoną szansę na przeżycie mają organizacje, których relacje zewnętrzne i wewnętrzne są ustabilizowane, tj. które zyskały uznanie jako spełniające standardy społeczne funkcjonujące w otoczeniu, wobec czego zasługują na dostęp do określonych zasobów warunkujących ich przetrwanie. Biorąc jednak pod uwagę fakt, że legitymizacja społeczna – będąca niezbędnym zasobem do przetrwania organizacji – jest skutkiem głównie akceptacji i dopasowania się do zinstytucjonalizowanych wzorców istniejących w otoczeniu (które traktowane są jako niekwestionowane), może się zdarzyć, że organizacje działają i rozwijają się mimo braku ekonomicznego uzasadnienia. Uzyskując legitymizację otoczenia, funkcjonują one wbrew niskiej efektywności, trwając niejako na przekór logice. Powoduje to sytuację, w której do przetrwania organizacji wystarczy spełnić usankcjonowane tradycją społeczne oczekiwania, stwarzać wrażenie organizacji racjonalnej (przy założeniu, że w społecznym odczuciu racjonalne jest to, co jest za takie uważane, a nie to, co jest racjonalne w istocie). Oznacza to, że podejmowanie decyzji, które jedynie powierzchownie zgodne są z normami racjonalności, może stanowić skuteczny środek legitymizacji decyzji. Złudna racjonalność doprowadza do wykonywania przez organizację działań pozornych, czyli takich, które są społecznie „dozwolone” (nawet jeśli są nieracjonalne). Działania te, będąc nieracjonalnymi, odpowiadają tym samym na nieracjonalne oczekiwania społeczne i wobec tego zasługują na dalsze korzystanie z zasobów (zwłaszcza z kapitału i/lub poparcia społeczeństwa), będąc automatycznie nagradzanymi z ekonomicznego punktu widzenia.

5. Zakończenie

Prowadzenie badań nad efektywnością i przetrwaniem organizacji wymaga osadzenia analizowanych zagadnień na gruncie istniejących podejść badawczych. Od trafności oraz słuszności ich wyboru, a także dogłębnego ich zrozumienia, w dużej mierze zależy rozwój nauki o zarządzaniu. Zakres i rodzaj podjętych w tym zakresie decyzji może znacząco wpłynąć na jakość wyciągniętych wniosków [Van Maanen i in. 2007]. Ze względu na powyższe istotne wydaje się przytoczenie argumentów przemawiających za zastosowaniem właściwej podstawy teoretycznej w badaniach nad efektywnością organizacji. Dlatego prezentowane w artykule rozważania miały dostarczyć wskazówek wpływających na zwiększenie wiarygodności i rzetelności prowadzonych na tym gruncie analiz oraz umożliwić dokonanie wyboru właściwej perspektywy teoretycznej i konkretnego podejścia badawczego. Mimo że któraś

z prezentowanych w niniejszym artykule perspektyw – uniwersalistyczna, sytuacyjna czy instytucjonalna – może wydawać się bardziej użyteczna, warto spojrzeć na omawianą problematykę efektywności z perspektywy trzech omawianych podejść. Dopiero wykorzystując różne punkty widzenia, można zwiększyć wiarygodność analizy.

W niniejszym artykule rozważania nad efektywnością (rozpatrywaną przez pryzmat podejścia uniwersalistycznego i sytuacyjnego) prowadzone były na podstawie badań z obszaru ZZL. Ze względu na mniejsze zainteresowanie teorią instytucjonalną na gruncie ZZL rozważania dotyczące tego podejścia prezentowane były w odniesieniu do ogólnych założeń. Tymczasem celowe wydaje się włączenie w dalsze dyskusje nad problematyką maksymalizacji efektywności organizacji teorii instytucjonalnej, szczególnie w kontekście ZZL. Z punktu widzenia podejścia instytucjonalnego organizacje charakteryzujące się wysokim stopniem dopasowania do zewnętrznie zinstytucjonalizowanych wzorców zwiększają swoją efektywność oraz szansę na przetrwanie w otoczeniu. W tej sytuacji wyższa efektywność jest skutkiem postępowania przez organizację zgodnie z uznanymi społecznymi konwencjami, a nie wytwarzania lepszej jakości produktów czy pozyskiwania większej ilości zasobów finansowych. Z kolei istotne znaczenie w podporządkowaniu się istniejącym zinstytucjonalizowanym wzorcom zjednującym organizacji poparcie społeczne oraz powszechną akceptację mają określone działania firmy w obszarze ZZL [Frandale i in. 2008]. Przyszłe badania mogą dotyczyć zatem sposobu, w jaki przekonania instytucjonalne – w odróżnieniu od racjonalnego wyboru – kształtują proces podejmowania tych decyzji w obszarze ZZL, które maksymalizują efektywność organizacji. Istotną rolę w tym procesie odgrywać mogą nie tylko źródła, ale i typy nacisków instytucjonalnych (oparte na przymusie, normatywne i mimetyczne), jakim podlegają organizacje ze strony swego otoczenia. W tym przekonaniu teoria instytucjonalna może pogłębić ogólne zrozumienie kwestii stanowiących istotę efektywności organizacji.

Literatura

- Arthur J.B., *Effects of human resource systems on manufacturing performance*, „Academy of Management Journal” 1994, vol. 37, s. 670–687.
- Barnard C., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1938.
- Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, s. 99–120.
- Boselie P., Dietz G., Boon C., *Commonalities and contradiction in HRM and performance research*, „Human Resource Management” 2005, vol. 15(3), s. 67–99.
- Bowen D.E., Ostroff C., *Understanding HRM-firm performance linkage: The role of the “strength” of the HRM system*, „Academy of Management Review” 2004, vol. 29, s. 203–221.
- Buller P.F., McEvoy G.M., *Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight*, „Human Resource Management Review” 2012, vol. 22(1), s. 43–56.

- Campbell J.P., Dunnette M.D., Lawler E.E., Weick K.E., *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, McGraw-Hill, New York 1970.
- Delery J.E., Doty D.H., *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions*, „Academy of Management Journal” 1996, vol. 39, s. 802–835.
- DiMaggio P.J., Powell W.W., *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, „American Sociological Review” 1983, vol. 17, s. 313–327.
- Dudycz T., Osbert-Pociecha G. (red.), *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Duncan R.B., *Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty*, „Administrative Science Quarterly” 1972, vol. 17, s. 313–327.
- Dyer L., *Bringing human resources into the strategy formulation process*, „Human Resource Management” 1983, vol. 22, s. 257–271.
- Dyer L., *Studying human resource strategy: An approach and an agenda*, „Industrial Relations” 1984, vol. 23, s. 156–169.
- Ferguson K.L., Reio Jr. T.G., *Human resource management systems and firm performance*, „Journal of Management Development” 2010, vol. 29(5), s. 471–494.
- Fombrun C.J., Tichy N.M., Devanna M.A., *Strategic Human Resource Management*, Wiley, New York 1984.
- Frandale E., Brewster C., Poutsma E., *Co-ordinated vs. liberal market HRM: The impact of institutionalization on multinationals firms*, „International Journal of Human Resource Management” 2008, vol. 19(11), s. 2004–2023.
- Galbraith J.R., Nathanson D.A., *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West, St. Paul 1978.
- Gomez-Mejia L.R., Balkin D.B., *Determinants of faculty pay: An agency theory perspective*, „Human Resource Planning” 1992, vol. 35, s. 921–935.
- Guest D.E., *Human resource management and performance: still searching for some answers*, „Human Resource Management Journal” 2011, vol. 21(1), s. 3–13.
- Hatch M.J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002, s. 94.
- Huselid M.A., *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*, „Academy of Management Journal” 1995, vol. 38, s. 635–672.
- Meyer J.W., Rowan B., *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*, „American Journal of Sociology” 1977, vol. 83, s. 340–363.
- Pfeffer J., *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Harvard Business School Press, Boston 1994.
- Powell W.W., DiMaggio P.J. (eds), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago 1991.
- Schuler R.S., MacMillan I.C., *Gaining competitive advantage through human resource management*, „Human Resource Management” 1984, vol. 23(3), s. 241–255.
- Sinha K.K., Van de Ven A.H., *Designing work within and between organizations*, „Organization Science” 2005, vol. 16(4), s. 389–408.
- Subramony M., *A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance*, „Human Resource Management” 2009, vol. 48(5), s. 745–768.
- Van Maanen J., Sørensen J.B., Mitchell T.R., *The interplay between theory and method*, „Academy of Management Review” 2007, vol. 32, s. 1145–1154.
- Woźniakowski A., *Koncepcja High Performance Work System. Źródła i rozwój*, [w:] S. Borkowska (red.), *Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPiSS, seria Studia i Monografie, Warszawa 2007.
- Zucker L.G., *Institutional theories of organization*, „Annual Review of Sociology” 1987, vol. 13, s. 443–464.

TOWARDS MAXIMIZING THE EFFECTIVENESS OF THE ORGANIZATION – UNIVERSALISTIC, CONTINGENCY AND INSTITUTIONAL PERSPECTIVE

Summary: Organizations are continuously looking for possibilities to maximize their effectiveness. Literature contains many theoretical perspectives which are useful for analyzing the issue of effectiveness. Therefore, the aim of this article is to present the arguments for each of the three perspectives: universalistic, contingency, and institutional, which may create opportunities to improve the effectiveness of the organization and increase its chance to meet the market demands.

Keywords: effectiveness, universalistic theory, contingency theory, institutional theory.