

PRACE NAUKOWE

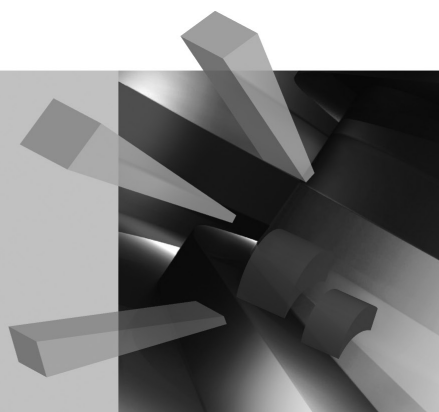
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

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 powiększania	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

Janusz Strużyna

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

EFEKTYWNOŚĆ EWOLUUJĄCEJ ORGANIZACJI

Streszczenie: Celem niniejszego opracowania jest prezentacja zarysu koncepcji efektywności w ewoluującej organizacji. Podstawę rozważań stanowi teoria stworzona przez Nelsona i Wintera. Opracowanie zostało podzielone na dwie zasadnicze części. W pierwszej ukazano typologię organizacyjnej efektywności. W drugiej zaprezentowano zasadnicze uwarunkowania efektywności z perspektywy teorii Nelsona i Wintera. W końcowej części przedstawiono konkluzje i przyszłe kierunki badań.

Słowa kluczowe: organizacyjna efektywność, teoria ewolucji organizacji, organizacyjne rutyny, różnicowanie, selekcja, zatrzymywanie.

1. Wstęp

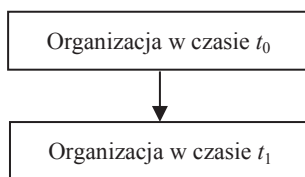
Wiele nowych pomysłów ożywia ostatnio dyskusję o założeniach koncepcji efektywności organizacji. Wystarczy zwrócić uwagę na takie propozycje, jak idea kapitału intelektualnego, przedsiębiorczość organizacyjna, społeczna odpowiedzialność organizacji, ekologia organizacji, ISO, nowe instrumenty finansowe, aby przekonać się, że poszukiwania są prowadzone na poziomie dyskusji o fundamentalnych założeniach i na poziomie instrumentalnym obliczeń. Celem niniejszego opracowania jest prezentacja zasadniczych założeń koncepcji efektywności ewoluującej organizacji. Podstawę teoretyczną opracowania stanowi dorobek Nelsona i Wintera, twórców teorii ewoluującej organizacji. Wnioskowanie oparto na dedukcji i symulacji konsekwencji praktycznych przyjętych założeń teoretycznych. Prezentacja dotyczy dwóch zasadniczych kwestii: 1) rodzajów efektywności organizacyjnej z punktu widzenia teorii ewolucji organizacji; 2) roli menedżera w osiągnięciu efektywności w ewoluującej organizacji. Całość powinna nie tylko zapoznać z nową problematyką, ale również wyznaczyć, adekwatne do wyników tych studiów kierunki doskonalenia pracy menedżerskiej w ewoluującej organizacji.

2. Rodzaje efektywności ewoluującej organizacji

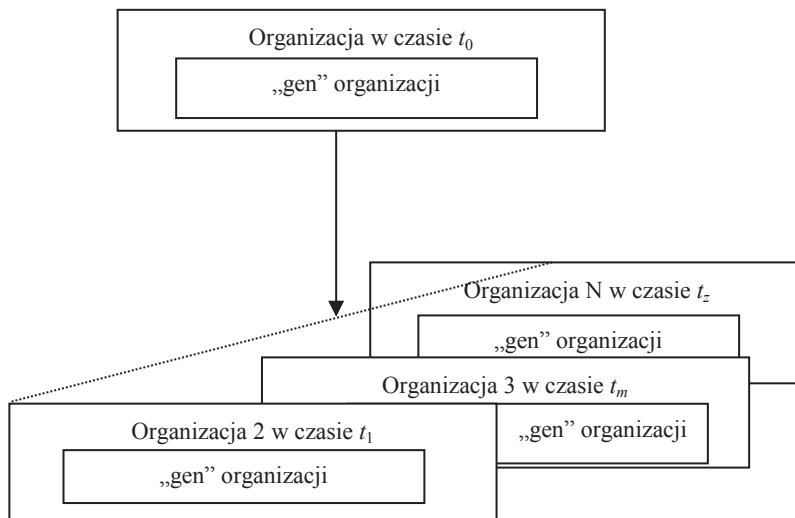
Nazwiska Richarda Nelsona i Disneya Wintera są kojarzone z przełomową koncepcją ewoluującej organizacji. Ich praca z roku 1982 *An Evolutionary Theory of Economic Change* była poświęcona nowej wizji i idei organizacji. Opierając się na dwóch już wówczas znanych założeniach dotyczących, po pierwsze, racjonalności

ograniczonej oraz, po drugie, wagi wyuczonych i kontynuowanych zachowań, stworzyli oni zarys koncepcji, która zrywała z ideą zmiany planowej i uwypuklała naturalne procesy dynamiki organizacji. W konsekwencji tego pomysłu inaczej rozłożyły się wymagania względem efektywności organizacji. Efektywność jest tutaj traktowana jako rezultat osiągnięty przez organizację, obliczany również jako stosunek efektu do nakładu.

Podejście ewoluującej organizacji na pierwszym miejscu stawia przeżycie organizacji. Może być ono przy tym rozumiane na dwa sposoby. Pierwszy dotyczy przeżycia konkretnej organizacji. W tym sensie przedstawiali je właśnie zwolennicy tradycyjnego ujęcia ewolucji i ekologii populacji. Drugi sposób wynika z genetyki organizacyjnej i pomysłu Dawkinsa [2007]. Samolubny gen, czyli podstawowa część organizacji, dąży do rozprzestrzeniania się, co umożliwia jej przeżycie. W obu przypadkach najważniejsze jest przeżycie, a nie to, co będzie źródłem tego przeżycia. Ekonomiczna efektywność w sensie relacji nakłady–efekty nie stanowi klucza do zrozumienia fenomenu przeżycia. Logikę przypadków przedstawiono na rysunku 1.



a) Organizacja jako całość dąży do przeżycia



b) „Gen” organizacji dąży do przeżycia

Rys. 1. Schematy interpretacji efektywności ewoluującej organizacji

Źródło: opracowanie własne.

W określonym czasie organizacja może żyć z własnych zasobów. Przy rozszerzaniu się „genu organizacji” może on wręcz przenosić się z jednego żywiciela na innego. Kluczowe dla wykorzystania tych możliwości jest odnalezienie lub stworzenie odpowiedniego środowiska. Jeśli środowisko nie jest sprzyjające, organizacja może żyć z własnych zasobów, ale jak pokazuje doświadczenie, w skrajnych przypadkach czas takiego życia nie musi być długi. W biologii zdarzają się też organizmy, które przechodzą w formy przetrwalnikowe, czekając na sprzyjające warunki pełnego odżycia. Jako prosty przykład ilustrujący przypadek „b” z rysunku 1 można przywołać ideę współczesnej kariery proteuszowskiej [Rutkowska 2010], można też zwrócić uwagę na płynność kapitału (przenoszenie z jednej organizacji do innej), trwałość logo i inne podobne zjawiska utożsamiane z tym, co inni uważają za organizację.

W ujęciu ewoluującej organizacji mamy dwa podstawowe schematy interpretacyjne efektywności.

W konsekwencji nie dziwi myśl, że ze względu na znaczenie środowiska organizacji:

- w przypadku „a” (rys. 1) bardziej dążą do samoutrzymania w stanie stabilnym niż zmiennym środowisku, gdyż wówczas organizacje mogą z mniejszym ryzykiem inwestować w zmiany, które dają szansę na przeżycie;
- w przypadku „b” organizacja staje się elementem łączącym to, co podstawowe w organizacji, z tym, co zmienne; środowisko zewnętrzne jest buforowane przez środowisko organizacji.

3. Warunki podstawowe osiągnięcia efektywności

„Więcej tego samego” staje się wyzwaniem, które ukierunkowuje zarówno zachowania wewnętrzne w organizacji, jak i zewnętrzne. W obu przedstawionych na rysunku 1 przypadkach tworzenie, odnajdywanie stabilnego środowiska jest najistotniejszym warunkiem osiągnięcia efektywności – czyli przeżycia. Odkrywanie regularności pomaga w zrozumieniu dynamiki procesów, które wpływają na przeżycie i efektywność. Kluczowe dla funkcjonowania w takiej logice jest zrozumienie:

- 1) idei i pojęcia rutyny,
- 2) mechanizmu zmian i powstawania nowości.

Niestety, obu tych zagadnień nie da się do końca oddzielić od siebie, jeśli myśli się o efektywności. Do zrozumienia rutyn potrzebne jest odwołanie się do zmian, a do zrozumienia mechanizmu zmian – odwołanie do istoty i własności rutyn. Dlatego też w dalszej części opracowania wątki te będą się przeplatały.

Rutyny w ujęciu teoretyków ewoluującej organizacji są czymś więcej niż regularnymi i przewidywalnymi zachowaniami. Pod tym terminem ukrywają się stosunkowo stałe skłonności i strategiczne heurystyki, które kształtują sposób podejścia firmy do nierutynowych problemów. Organizacyjne rutyny mogą być traktowane jako abstrakcyjne sposoby robienia rzeczy; mogą być uznane za stały porządek

(ukierunkowany na cel), ale tylko wówczas, gdy narzucony zostaje stały zbiór zmieniających się zasobów. Zasadniczą rolę w organizacjach odgrywają trzy klasy rutyn:

- rutyny operacyjne (rządzą krótkookresowymi zachowaniami),
- rutyny determinujące z okresu na okres zmiany w kapitale firmy,
- rutyny, które działają, modyfikując w czasie różne aspekty operacyjnych charakterystyk (zasady kierunkowe).

Efektywność rutyn operacyjnych odnoszona jest do tradycyjnych relacji efekt–nakład. Rutyny z okresu na okres zmieniające kapitał same z siebie uwypuklają znaczenie tego ostatniego jako źródła przeżycia. W tym ujęciu kapitał staje się kalkulowanym zasobem (efektywność kapitału podnosi efektywność organizacji) lub istotą organizacji (wzrost kapitału, czyli „przeżycie”, to cel istnienia organizacji). W trzecim ujęciu mamy do czynienia z abstrakcyjnym sensem istnienia organizacji. Inaczej mówiąc to, co trwałe w organizacji (w jej kulturze), to zasady kierunkowe. Kluczowe dla organizacji są jej zasady kierunkowe, a w efekcie to do ich utrzymania dąży organizacja (inaczej: wartości kulturowe są podtrzymywane przez organizację, dla ich podtrzymania można poświęcić efektywność zasobów).

Rutyny mogą być odnoszone do zmiennych opisujących stan firmy. Zmiennymi tymi są: stany fizyczne, informacje, charakterystyki operacyjne, zasady inwestycji (używane do zmiany fizycznego stanu), zasady zapisywania informacji i zasady prowadzenia poszukiwań (używane do zmiany informacyjnego stanu) i tym podobne. Stan przemysłu jest dokładnym opisem stanu firm. Charakterystyka wszystkich firm (istniejących, potencjalnych i odchodzących), łącznie z listą zmiennych środowiska, może być funkcją czasu i stanów firmowych. Wynik decydujący o efektywności organizacji określony jest funkcją czasu i wyróżnionych stanów. To stwierdzenie, bez głębszego zastanowienia, nie wnosi nic nowego do wiedzy o efektywności – zależy ona od czasu i swojej definicji. Jeśli jednak dostrzec, że dla organizacji jako całości (wariant „a” rys. 1) czas wyznacza cykl jej życia (czas jednostkowy), to w wariancie „b” nie ma mowy o cyklu, a czas nie jest możliwy do oznaczenia inaczej niż w perspektywie gatunkowej lub, idąc dalej śladem przenoszenia „genu”, w perspektywie trwania ogólnej idei ludzkiej organizacji (organizacja w perspektywie rozwoju cywilizacyjnego człowieka). Szczególnie w tej ostatniej możliwości efektywność stawia nowe problemy, i to nie tylko długookresowego obliczania, ale też okresowych poświęceń jednej organizacji na rzecz innych (altruizm organizacji).

Odniesienie do rutyn pozwala wykorzystać porównanie zachowań organizacji do efektywności wynikającej z biegłości ukrytej w umiejętnościach, we wprawie poszczególnych osób. Rutyny, podobnie jak umiejętności, w przypadku osoby stanowią o jej sprawności funkcjonowania. Nie są one jednak tylko czynnikami indywidualnych zachowań, ale również zachowań organizacji. Jednocześnie rutynizacja jest relatywnie ważniejsza dla przyszłości organizacyjnych zachowań niż umiejętności dla przyszłości zachowań postaci. Stąd też pojawia się kolejne zagadnienie: efektywności potencjalnej ukrytej w zmieniających się rutynach.

Potocznie działania rozwojowe organizacji nie są kojarzone z rutynami. Tymczasem w nich właśnie tkwi potencjał rozwojowy. Działania rozwojowe mają swój rutynowy charakter. Pojęcie rutyn nie powinno być mieszane ze zwykłą zgodnością ze standardami. W żaden sposób nie można przyjmować, że ludzie organizacji dokładnie interpretują i właściwie odpowiadają na wytyczne, które otrzymują na temat oczekiwanych standardów. Rutyny mogą być uznawane za odpowiedź na te standardy, ale nie mogą być z nimi utożsamiane. Rutyny można odnieść do powtarzającego się wzoru działalności w organizacjach, do indywidualnej umiejętności lub jako określenie płynnej, niezakłóconej skuteczności takiego organizacyjnego albo indywidualnego funkcjonowania. Analiza opierająca się na uznaniu znaczenia rutyn prowadzi do zagadnień:

- dwuznaczności operacyjnej i semantycznej,
- koncepcji pamięci organizacyjnej, która jest podstawą i efektem rutyn,
- racjonalnej oszczędności, która wynika z zaniechania ciągłego odkrywania i eksperymentowania,
- uzyskiwania spokoju, który pojawia się w relacjach pomiędzy działającymi rutynowo członkami organizacji,
- zmian, innowacji, zmian doskonalących, niedoskonałego kopiowania, relacji imitacji do innowacji,
- niedoskonałego dopasowania do otoczenia,
- aktywności kształtującej otoczenie organizacji.

Każdy z tych punktów ma swoje znaczenie dla efektywności. Dwuznaczność operacyjna i semantyczna skutkuje często niedopowiedzeniem tego, co w organizacji jest uznawane za efektywność. Dobrze wykonane zadanie może oznaczać spełnianie standardów lub jedynie dobre wykonanie standardów. W praktyce wykonanie rutynowych działań zadowala zarówno wykonawców, jak i odbiorców efektu. Efektywność jest wówczas intuicyjnie wyczuwana przez nich – intuicyjnie, gdyż rutynowe wykonanie jest trudne do precyzyjnego wyjaśnienia. W konsekwencji trudno stwierdzić, czy efekt osiąga maksimum. Pamięć o efektywności powoduje z kolei dążenie do powtarzania i odtwarzania poprzednich stanów uznanych za efektywne. Natomiast przyszłość nie może istnieć w pamięci organizacyjnej. Rutyny to efekt nieuświadomionego udoskonalania przeszłości, co w połączeniu z racjonalną oszczędnością powoduje, że na przykład wybiera się pierwszy satysfakcjonujący lub wcześniej sprawdzony wariant, a nie maksymalnie dopasowany do wyobrażeń o przyszłości. Spokój również może być kryterium wyboru oczekiwanych efektów. Naśladowanie działań efektywnych u innych nigdy się nie udaje w tej samej skali, może prowadzić do większej lub niższej efektywności, na krótko porównywalnej. Efektywność nie musi być równoznaczna z dopasowaniem (np. rabunkowa eksploatacja złóż). Rutyny nie są skierowane jedynie do wewnątrz firmy. Kształtują również relacje z otoczeniem i w tym sensie kształtują zewnętrzne miary efektywności.

Istotnym aspektem całej koncepcji rutyn jest także ich dynamika związana ze specyficznym mechanizmem zmian. Stąd też dynamika efektywności nie oznacza jedynie zwyczajnych przyrostów, ale dynamikę semantyki efektywności.

Rutyny nie są niezmiennie, ale proces ich zmian jest mocno skomplikowany. Poniżej tylko niektóre z menedżerskich problemów, jakie tworzy zastosowanie idei rutyn do wyjaśniania mechanizmu zmian organizacyjnych, a zatem i efektywności tych zmian.

Typowy członek organizacji – osoba lub część organizacji – posiada umiejętności lub rutyny. Zbiór tych rutyn lub umiejętności może być nazwany repertuarem. Ludzie zatrzymują w swoim repertuarze wszystkie te rutyny, które odwołują się do danego stanu operacji. Posiadają także wiedzę o tym, co dzięki rutynom jest osiągalne, a także kiedy je stosować. W efekcie w danych rozpoznanych przez siebie warunkach stosują rutyny bez zastanowienia i z zakładaną poprzez wcześniejsze doświadczenie i wyobrażnie efektywnością. Jednocześnie wiedza o rutynach jest szersza od znajomości czynności i biegłości w ich stosowaniu bez zastanowienia. Obejmuje ona także strumienie zdarzeń, które kształtują informacje od innych członków organizacji i otoczenia. W ten sposób efektywność jest kształtowana przez rutyny. Generalnie przyjmuje się w tej koncepcji, że:

- aktywność innych pracujących członków organizacji tworzy lokalne środowisko dla jednostki,
- oddziaływanie osoby i jej społecznego otoczenia jest mocno skomplikowane i nie poddaje się prostej relacji dopasowania osoby do otoczenia ani wzajemnego równoważenia, zespolenia,
- aktywność ludzka prowadzi do zmian – chcianych lub nie, świadomych lub nie.

4. Rola menedżera w procesie osiągnięcia efektywności

W tym kontekście koncepcja kluczowej pozycji menedżera przy wprowadzaniu zmian lub utrwalaniu danej tendencji w zakresie efektywności zostaje w zasadzie podana w wątpliwość. Co prawda na wybór działań osoby ma wpływ otoczenie, a więc i zachowania menedżera, ale wpływ ten natrafia na barierę wspomnianego repertuaru rutyn i prawidłowości niedoskonałego kopiowania rutyn. Repertuar rutyn, szczególnie tych wygrywających, skutecznych, filtruje informacje, które przepływają wewnątrz organizacji (np. pomiędzy komórkami organizacyjnymi, stanowiskami) lub płyną z jej otoczenia. Zatem i wpływ menedżera jest filtrowany przez rutyny organizacyjnego aktora. Znaczna część efektywnie adaptowanych zmian zależy w konsekwencji od relacji: różnorodność (niejednorodność) wpływu otoczenia – różnorodność rutyn. Wzrost różnorodności powoduje wzrost sita filtru informacyjnego. Na dodatek każda organizacja ma także rutynowe sposoby oporu przeciwko zmianom. Zrozumienie siły oporu, tkwiącej w wygrywających dotąd efektywnych rutynach, jest jednak tylko jedną ze zmiennych mechanizmu zmian. Rutyny są bowiem jednocześnie otwarte na zmiany i zamknięte na nie; podlegają zmianom i generują zmiany (w tym w otoczeniu). Nawet wówczas gdy ludzie działają zgodnie z ideą menedżera, to stan ten nie stanowi nawet wstępnego warunku sukcesu zmiany. Na dłuższą metę nie udaje się podtrzymać inicjalnych warunków. Teoretycznie ludzie zapamiętują swoją pracę jako zbiór rutyn. Zatem powinni w stabilnym, powta-

rzalnym otoczeniu, zachowywać się identycznie. Jednak doskonale replikacje rutyn (doskonała powtarzalność rutyn) nie są praktycznie możliwe w systemie społecznym organizacji. Efektywność jest osiągana codziennie innymi sposobami. Paradoksalnie stabilność nie jest stanem wyzwalanym przez rutyny. Stabilność i rutyny to dwa różne pojęcia, tak jak koordynacja i rutyny. To, co zostało poznane i było dotąd skuteczne (rutyny), już nie jest skuteczne, gdyż nie może być powtarzane w nieskończoność. Poprzez ćwiczenie w działaniu, choć pamięć organizacyjna jest utrzymywana, repertuar rutyn, a przede wszystkim pojedyncze rutyny są jednocześnie i utrzymywane, i zmieniane. Intencja menedżera, jak również środowiskowe zmiany (czyli to, co w prostym ewolucyjnym schemacie można uznać za przyczynę zmian) nie tylko trafiają na ograniczenia wynikające z filtrującego charakteru repertuaru rutyn, ale też na ograniczenia dynamiki stale zmieniających się rutyn. Pod wpływem sił zmiany obok rutyn z dotychczasowego repertuaru pojawiają się także rutyny *ad hoc* i oba te rodzaje rutyn pozostają w ścisłej zależności. Stopień skomplikowania takiego zestawienia staje się zbyt wielki, aby dało się go przez zaangażowanego w działanie aktora rozpoznać. Stąd też w teorii opartej na ewolucyjnym myśleniu wyłania się słuszność analogii do „ślepego” (przypadkowego) różnicowania, kumulowania się drobnych zmian itd. Efektywność w dłuższych okresach uzależniona jest od zmian w efektywności w krótszych okresach. Istotne zmiany efektywności mają charakter przypadkowy.

Aktorzy organizacyjni, w tym i menedżerowie, nie muszą przy tym być traktowani jak figuranci lub zmienne bez znaczenia. Mogą wpływać w pewien (ograniczony) sposób na zmiany poprzez:

- 1) rozpoznawanie rutyn,
- 2) zrozumienie uwarunkowań selekcji,
- 3) poszukiwanie możliwości wzrostu poziomu i skuteczności kontroli,
- 4) rozpoznanie i wykorzystanie mechanizmu replikacji,
- 5) wpływanie na relację imitacja – innowacja.

Rutyny są dobrze rozpoznawane w sytuacji zmiany. Zatem menedżer, aby nie stawać się figurantem, powinien inicjować zmiany, w tym także w efektywności organizacji. Jednocześnie jego aktywność zwiększa przypadkowość i nieprzewidywalność zachowań organizacyjnych. Żadnego procesu zmian nie można w pełni przewidzieć do końca. Zmiana ma charakter społeczny. Dlatego też dla osiągnięcia efektywności menedżerska aktywność powinna być ukierunkowana przede wszystkim na wykorzystanie posiadanych rutyn, a nie na dążenie do zajęcia nieznanego obszaru rynku lub kopiowanie czegoś nieznanego, choćby to coś przyniosło sukces innym. Dopiero gdy wykorzystanie posiadanych rutyn zagraża istnieniu organizacji, potrzebne jest dokonanie radykalnej ich odnowy. Tutaj zaś pojawia się kluczowe zagadnienie rozpoznania uwarunkowań procesu selekcji rutyn, a dalej idei efektywności. Podstawą takiej selekcji jest wybór rozwiązań najbardziej zdolnych do przeżycia i rozszerzania się. Rozwiązania te pojawiają się w efekcie procesu zmiany rutyn, który przypomina mechanizm powstawania mutacji. W wyniku drobnych zmian rutyn pojawi się także nowy wzór efektywności. Należy jednak dostrzec,

że selekcja obejmuje to, co istnieje, a nie to, co jest potencjalnie możliwe. Zatem nie dotyczy wizji menedżerskich, ale ich urealnienia w postaci rutyn lub zmienionych rutyn. Nowy wzór efektywności musi być spełniony, aby podlegał selekcji. Inaczej idea jest tylko wybierana w procesie zabawy intelektualnej z wariantami, a nie selekcjonowana w sensie ewolucyjnym. Mówiąc inaczej, projekt menedżerski musi zostać wdrożony, jeśli ma podlegać selekcji. Potrzebne jest stworzenie możliwości do eksperymentowania. To zaś rodzi potrzebę ubezpieczania działań menedżerskich. W szczególnych przypadkach wyselekcjonowany może być bowiem wzór nieodpowiedni dla przeżycia organizacji lub jej elementu trwałego. Spowodowane to będzie na przykład przez fakt, że z jakiegoś powodu wcześniej wypróbowywany wzór przetrwał, choć jak wskazuje logika, tak być nie powinno. Wówczas można stwierdzić, że wypracowane mechanizmy adaptacji, które zezwoliły na istnienie tego fatalnego wzoru, były uzasadnione chwilową korzyścią i usztywniały się za szybko. Taka nie logicznie dopasowana część organizacji może nawet być w stanie chwilowej maksymalnej efektywności, ale nie zmienia to faktu, że w dłuższym czasie zakłócać będzie zdolność organizacji do przeżycia. Odkrywanie takich istniejących, nie wiadomo z jakiej racji, wzorów staje się również bardzo ważnym zadaniem menedżera.

W odseparowywaniu obiecujących i fatalnych dla organizacji fragmentów (rutyn) może pomagać postulat: zbiory rutyn, które są kandydatami do selekcji, powinny i równocześnie nie powinny być waloryzowane z punktu widzenia ich zdolności do replikacji. Fatalne fragmenty mają ograniczoną zdolność do replikacji (mnożenia się, patrz rys. 1a) Jednocześnie należy zwrócić uwagę, że nie jest pewne, czy wzorce przeżycia historycznie wyłonione z poprzedniego okresu (czyli fragmenty, które dotąd szybko się replikowały) są dobrze przystosowane do wyłaniających się warunków. Niektóre z nich były dotąd często spotykane. W normalnych (codziennych) warunkach poprawna adaptacja to taka, która przystosowuje do warunków często występujących. To może jednak nie wystarczać. Menedżer nie powinien obserwować procesów i pozytywnie oceniać adaptacji do aktualnych warunków, ale oczekiwać znacznej niepewności w przyszłości i do niej się przygotowywać. Zatem wiele formalnych modeli procesu ewolucyjnego powinno być brane pod uwagę. Działania menedżera wspierającego selekcję rutyn, a dalej i wzoru efektywności, muszą dawać zatem szansę na elastyczność organizacji. W konkretnej sytuacji pytanie dotyczy tego, ile nowości, ile bezpieczeństwa dla eksperymentów jest w stanie zapewnić efektywnie w danych warunkach funkcjonująca część rutyn organizacji. Stąd też istotnym składnikiem pracy menedżera w konwencji ewolucyjnej jest doskonalenie mechanizmu kontroli. Z pozoru wydaje się on dość prostym narzędziem ograniczania zmienności rutyn i nadmiernego skomplikowania nowości. Miary efektywności są dla kontroli elementem zasadniczym. To jednak jest jedynie pierwsze wrażenie. Wraz z uruchomieniem kontroli tworzony jest nowy rodzaj rutyn – rutyny kontroli, nadzoru i nowa idea efektywności – efektywność kontroli, nadzoru. One zaczynają żyć własnym życiem i paradoksalnie bronią się również przed kontrolą. Stopień komplikacji systemu zatem rośnie, a zdolność do ograniczania zmian

wcale nie jest uzależniona od poczucia kontroli menedżerskiej i nawet najlogiczniejszych miar efektywności. W tym ujęciu kontrolę należy traktować jako szansę na uchwycenie przejściowych stanów równowagi pomiędzy wykorzystaniem i wprowadzaniem nowości. Kontrola, również ta wsparta na ocenie efektywności, nie jest jednak przydatnym mechanizmem zmniejszania stopnia skomplikowania całego układu.

Planowanie i wdrożenie nowych rutyn (czy to imitowanych, czy też innowacyjnych) wymaga dwóch warunków: niezawodności (w tym pozostawania pod kontrolą), uwolnienia od operacyjnej i semantycznej dwuznaczności. Tworzenie nowych kombinacji to seria prób i błędów, w których przeszkody w osiągnięciu efektów są identyfikowane, diagnozowane i rozwiązywane. Obarczone godnością menedżerskiego zaufania rutyny, symbolicznie oznaczone, dostarczają najlepszych składników dla nowych kombinacji rutyn organizacyjnych na wszystkich poziomach.

5. Zakończenie

Przedstawione powyżej zestawienie założeń ewoluującej organizacji z kwestiami efektywności organizacji wskazuje, że z perspektywy dynamiki zmian ewolucyjnych wypukleniu podlega inny od tradycyjnego punkt koncentracji uwagi menedżerskiej i badawczej. Istotne przestaje być pytanie: czy organizacje maksymalizują efekt, natomiast ważne staje się, jak to robią i czym jest ów efekt organizacji. Uwaga przesuwana się wówczas z problemu decyzyjnego na problem zaangażowania w wyjaśnianie. Przy przyjętym indywidualnym poziomie optymalizacji w danym środowisku należy szukać logiki efektywności istniejących rozwiązań, a następnie próbować je zrozumieć. Logika ta ukryta jest w rutynach. Jeśli zaś zrutynizowane wzory zachowań rzeczywiście odzwierciedlają logikę optymalizacji, to równocześnie staje się możliwe dopuszczenie niezależnych sprawdzianów dostępnych alternatyw rozwijających się z rutyn. Oznacza to, że optymalizacja pozostaje pod wpływem rozwijających się rutyn, ale także tworzy nadzieję na sensowne (nie oznacza skuteczne) działanie menedżerów. Rolą tych ostatnich nie jest bowiem omnipotentne wyzwalać zmian, ale uznanie siebie za jeden z czynników środowiska i jedną, ale nie jedyłą, przyczynę zmian. Tylko wyselekcjonowane przez środowisko (w tym również menedżerów, ale nie tylko menedżerów) miary efektywności mogą być poddawane sprawdzianom. Początkiem tych sprawdzianów są mimo wszystko rutyny i ślepe ich różnicowanie.

Przy takich założeniach tylko siły nadprzyrodzone są w stanie przewidzieć, czy polityka zainicjowana przez menedżerów, a ukierunkowana na oczekiwaną efektywność, będzie optymalna. Jednak nie oznacza to zwolnienia menedżerów i innych członków organizacji z odpowiedzialności za inicjowane zmiany i prowadzone procesy. Po pierwsze, powinni rozumieć ewolucyjny mechanizm zmian, w tym rolę rutyn i ograniczonej racjonalności wyborów. Po drugie, powinni uznać swoje poraż-

ki, nie tylko jako lekcję, i żądać jeszcze jednej szansy, ale także przyznać, że siły selekcji usunęły ich na bok ścieżki rozwoju – przegrali w konkurencji o zasoby. Po trzecie, i tutaj wyłania się kolejny oryginalny wątek teorii ewolucji w wydaniu Nelsona i Wintera, aktorzy organizacji muszą oswoić się z niepewnością i samoistnym (czy tego chcą menedżerowie, czy też nie) wyłanianiem się innowacji zakłócających stan istniejącej efektywności. One permanentnie zakłócają także menedżerską koncepcję efektywności. Najlepsze biznesowe plany, koncepcje wdrożenia zmian są tylko wyobrażeniami stanów pożądaných i nie obniżają poziomu rzeczywistej niepewności. Poprawność metodologiczna projektów nie oznacza bowiem ich skuteczności. Konsekwencji wdrożenia projektów generalnie nie można przewidzieć aż do momentu, w którym zostanie zgromadzona odpowiednia wiedza i doświadczenie o mechanizmach selekcji, czyli po fakcie. W tym świetle relacja „stan po rutynowym działaniu – rutynowe działanie – przed rutynowym działaniem” otwiera dość oryginalne pole przyszłych badań retrospektywnych. Ten wątek wydaje się wzbogacać dość wyraźnie teorię organizacji i zarządzania o warstwę powrotu do przeszłości, choć nie w konwencji badań historycznych, ale poszukujących różnic, selekcji i mechanizmu zatrzymywania.

Literatura

- Dawkins R., *Samolubny gen*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2007.
- Dosi G., Nelson R.R., Winter S.G. (red.), *Introduction: The nature and dynamics of organizational capabilities*, Oxford University Press, Oxford 2000.
- Feldman M.S., *Organizational routines as a source of continuous change*, „Organization Science” 2000, vol. 11, no. 6, s. 611-629.
- Hodgson G.M., *The mystery of the routine. The Darwinian destiny of an evolutionary theory of economic change*, *Revue Economique* 2003, vol 54, no. 2, s. 355-384.
- Nelson R.R., Winter S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, London 1982.
- Rutkowska M., „Nowa kariera” i jej egzemplifikacje w postaci kariery proteuszowej i kariery bez granic, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2010, nr 1, s. 9-20.

EFFECTIVENESS OF EVOLVING ORGANIZATION

Summary: This paper presents crucial issues of evolving organization effectiveness idea. The conception bases on the Nelson&Winter’s theory. The paper is divided in two general parts. The first one presents the evolutionary typology of organizational effectiveness. The second shows the elementary circumstances of effectiveness from Nelson&Winter’s theory perspective. The conclusions and future directions of research are the last part of the paper.

Keywords: organizational effectiveness, evolutionary theory of the firm, organizational effectiveness, organizational routines, variation, selection, retention.