

Marcin Musiałek
Gdańska Szkoła Wyższa

Organizacja i zarządzanie jako płaszczyzna integracji obszarów funkcjonalnych

Streszczenie

Opracowanie nawiązuje z jednej strony do podstaw związanych z nauką zarządzania, a mianowicie systematyki pojęć leżących u podstaw dobrze funkcjonujących organizacji, takich jak: sprawność, skuteczność, korzystność, efektywność czy ekonomiczność. Z drugiej strony stara się ukazać, jak wymienione aspekty dobrego gospodarowania uzyskać w rzeczywistej złożoności funkcjonowania organizacji przemysłowych, dzięki zwróceniu uwagi na spojrzenie szkoły systemowej.

Słowa kluczowe

efektywność, współdziałanie, zarządzanie, system

Organisation and management as an integrating ground of functional areas

Abstract

This study on the one hand refers to basics related to management studies, namely the taxonomy of notions, which underline well functioning organisations, such as: proficiency, efficiency, profitableness, effectiveness or being economical. On the other hand it tries to show how to achieve said aspects of good management in real complexity of functioning of industrial organisations through pointing out the view of the systemic school.

Keywords

effectiveness, cooperation, management, system

Problem efektywności towarzyszy wszelkiemu ludzkiemu działaniu od zarania dziejów. Efektywność jest kluczowym elementem rozwoju człowieka służącym jego samorealizacji i przetrwaniu [1]. Nie zawsze jednak zdajemy sobie sprawę z tego, czym tak naprawdę ona jest. Często też sądzimy, że działamy efektywnie lub nawet rzeczywiście działamy efektywnie, ale działania te nie przynoszą końcowych oczekiwanych rezultatów. Ważne jest bowiem przy tym nie tylko zdefiniowanie samych pojęć związanych z efektywnością. Istotna staje się w tym przypadku ocena

efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa oparta na relacjach wartościowych — preferujących przejście od opisów do ocen wartościujących i wyjaśniających [2].

Wielu autorów używa pojęcia efektywność, nie zastanawiając się nad jego definicją, bądź używa zamiennie terminów efektywność, ekonomiczność czy skuteczność. Nie zdają sobie sprawy, że mogą mieć one różne znaczenie. Problem pogłębia fakt, iż słowo efektywność zostało zapożyczone z języka angielskiego (*effectiveness*), w którym oznacza skuteczność [3], a tłumaczone jest różnie (przykładem jest tu np. opracowanie *Zarządzanie logistyczne*, gdzie słowo *efficiency* tłumaczone jest jako sprawność, zaś *effectiveness* jako efektywność) [4].

Analizując kompleksowo funkcje poszczególnych obszarów działania przedsiębiorstwa (zaopatrzenie, produkcja i dystrybucja), nie sposób nie zauważyć potrzeby istnienia wzajemnie sprzężonych i uwarunkowanych rozwiązań systemowych ich dotyczących. Powinny one spowodować racjonalne funkcjonowanie, warunkujące osiąganie korzystnych efektów dla działania organizacji jako całości. Wyróżnić można przy tym, jak pisze J. Penc, efektywność organizacyjną traktowaną jako „zdolność przedsiębiorstwa do bieżącego i strategicznego przystosowania się do zmian w otoczeniu oraz produktywnego i oszczędnego wykorzystania posiadanych zasobów dla realizacji podjętej struktury celów” [5]. Przy czym już K. Adamecki zauważył, że „jedyny cel nauki organizacji stanowi osiągnięcie najwyższego skutku użytecznego przy jak najmniejszym nakładzie sił i środków” [6, 7]. I choć należy traktować to jako pewien skrót myślowy od reguły racjonalnego działania: osiągania maksymalnych efektów za pomocą dostępnych środków lub osiągania założonych efektów przy jak najmniejszym użyciu środków, to zasada ta powinna przyświecać wszystkim ludzkim przedsięwzięciom.

Zwrócić przy tym należy uwagę, że nieodłącznym atrybutem organizacji jest działanie zbiorowe, mające na celu osiągnięcie większych efektów, niż byłoby w stanie osiągnąć poszczególni współuczestnicy działający z osobna, czyli doprowadzenie do tego, by „suma organizacyjna była większa niż arytmetyczna suma jej elementów” [6]. Oznacza to osiągnięcie efektu synergii, który jest różnicą „pomiędzy łącznym efektem wielu elementów zbioru a sumą efektów jednostkowych, jakie osiągnęłyby te elementy działając w pojedynkę — bez wchodzenia we współdziałanie” [8].

Za T. Kotarbińskim [9, 10] wyróżnić więc należy kooperację pozytywną i kooperację negatywną, utożsamianą z „walką”. Menadżerowie powinni zatem uważać, by działania ludzi lub poszczególnych jednostek organizacyjnych, nastawione na ich osobiste sukcesy zawodowe (stosowane powszechnie jako źródło motywacji), nie przerodziły się w walkę pomiędzy poszczególnymi jednostkami i grupami jednostek tworzących organizację. Może bowiem powodować to osłabienie efektu kooperacji pozytywnej.

Na efekt synergii związany z pracą zbiorową zwrócił uwagę już A. Smith [11], pisząc o trzech okolicznościach umożliwiających jej wystąpienie: wzroście wydajności związanym ze specjalizacją, oszczędności czasu związanego ze zmianą wykonywanych czynności oraz możliwości zastosowania maszyn.

Można zatem stwierdzić, że efektywna działalność przedsiębiorstwa zależy od niezawodności i właściwego zaprojektowania systemu przepływu materiałów, od

niezawodnego funkcjonowania obrotu składowego (magazynowego), od niezawodnych systemów dystrybucji zaopatrzenia, od niezawodnych (a nakierowanych na elastyczność) systemów produkcyjnych, od niezawodnie funkcjonujących systemów przepływu informacji i wreszcie od wykreowania sprawnie funkcjonujących struktur organizacyjnych, charakteryzujących się skoordynowanym działaniem, opartym np. na formule 4W/4R (właściwy pracownik, we właściwym momencie, we właściwym miejscu, właściwie pobudzany) [12]. Jednym słowem zwrócić należy uwagę na koordynowanie różnego rodzaju przedsięwzięć.

Koordynacja dotyczy działań w czasie i przestrzeni oraz obejmuje związki między dostawcami, fazami działalności przedsiębiorstwa — produkcją i odbiorcami oraz procedury planowania, organizowania i kontroli działań. Powinny one znaleźć odzwierciedlenie w tworzonych zintegrowanych systemach organizacyjnych i informacyjnych. Tym, co traktować należy jako koncepcję efektywnościową przedsiębiorstwa jest przywoływana logistyka, która w sposób systemowy podchodzi do problematyki ekonomiki przedsiębiorstw, poprzez dostosowanie poziomu struktury zasobów oraz czynności [13]. Przy organizowaniu procesów w przedsiębiorstwie ważne jest, co podkreśla B. Z. Szałek [14], zwrócenie uwagi na:

- strumienie materiałowe, informacyjne, energii, ludzi i kapitału;
- zaopatrzenie, produkcję, dystrybucję, łącznie z rynkami zaopatrzenia i zbytu;
- nie tylko aspekt gwarantowania przepływu strumienia od źródła do ujścia, ale i aspekt harmonizowania źródeł strumieni i ujść.

W prakseologii funkcjonuje pojęcie ekonomiczności, które, w odniesieniu do nauk ekonomicznych, utożsamiać można z funkcjonującym w nich pojęciem efektywności. Przy czym, jak pisze T. Kotarbiński „przez ekonomiczność rozumiem oszczędność i wydajność” [9]. W biznesie realizowane jest to poprzez definiowane przez E. Nowaka i M. Walczaka [15, 16] działanie efektywne — osiąganie korzyści w działalności gospodarczej — polegających na uzyskiwaniu określonych efektów przy jak najmniejszym zużyciu środków wykorzystanych do tego lub osiąganie maksymalnych efektów przy wykorzystaniu określonych zasobów. U podłoża tej definicji, jak również rozważań T. Kotarbińskiego i większości zagadnień związanych z efektywnością, leży myśl fenomenologiczna. Jest ona typowa dla postawy zdroworozsądkowej [17].

J. Zieleniewski [6] zwraca uwagę na pojęcie sprawności działania, która objawia się poprzez jej atrybuty, jakimi są: skuteczność, korzystność i ekonomiczność. Skuteczne są przy tym działania prowadzące do realizacji zamierzonego celu (wyraża sprawność działania ocenianego pod względem zbliżania się do celu) [18]. Korzystność działań ma miejsce, gdy wyniki przewyższają nakłady poniesione w celu ich osiągnięcia. Przedsięwzięcia są ekonomiczne, gdy stosunek wyników do poniesionych kosztów jest większy od jedności.

Jak zauważył J. Duraj [19], efektywność gospodarowania to relacja efektów płynących z posiadania i wykorzystania wszystkich zasobów do nakładów poniesionych w wyniku ich posiadania i wykorzystania. Ponadto sam J. Zieleniewski zauważa, że efektywność jest jedną z właściwości systemu sprawnego działania [20].

Przy czym, jak uważają również B. Olzacka i R. Pałczyńska-Gościński [21], efektywność ekonomiczna jest formą sprawności gospodarowania (choć samego pomiaru

efektywności nie należy ograniczać, tak jak to robią autorzy jedynie do stosunku efektów do nakładów [21, 18], ale zwrócić również uwagę na nadwyżkę efektów nad nakładami). W przypadku korzystności dowiadujemy się, jak efektywne były nasze działania z punktu widzenia tego, o ile wyniki przewyższyły koszty, w przypadku zaś ekonomiczności, jaki był stosunek wyników do kosztów. W odniesieniu do korzystności mamy więc do czynienia z wielkościami bezwzględnymi, a ekonomiczności względnymi. Zaznaczyć przy tym należy, że niektórzy autorzy jako efektywność rozumieją jedynie „stosunek pomiędzy wartością poniesionych nakładów a wartością uzyskanych dzięki nim efektów” [22] (podobnie również definiuje efektywność ekonomiczną W. Janasz [23]), zaś sprawność odnoszą jedynie do pracy menedżera: „sprawność działania — stosunek nakładów do efektów pracy menedżera” [22].

Rozpatrując zagadnienia związane z efektywnością, nie można pominąć funkcjonującego w polskiej literaturze pojęcia produktywności [24, 25]. Szeroko rozumiana produktywność jest bowiem tożsama z nastawieniem na efektywność [25]. O tym, jak duża jest współzależność pomiędzy produktywnością i efektywnością, mówią choćby główne cele Ruchu Produktywności w Singapurze (wśród 10 w 3 z nich pojawia się pojęcie „efektywności”) [25]. Produktywność, będąca stosunkiem produkcji wytworzonej do wykorzystanych, zużytych zasobów wejściowych [25], jest więc, w powyższym znaczeniu, ekonomicznością produkcji (produktywność jest uznawana za wskaźnik efektywności) [24]. Z drugiej strony, jeśli za wynik końcowy uznać zysk i przyrost wartości przedsiębiorstwa, a za wejście współzależność wielkościorozmiarową kapitału — jego koszt (szerzej na ten temat w kolejnych podrozdziałach), ekonomiczność przedsięwzięcia będzie równoznaczna z produktywnością kapitału.

Można również wyróżnić następujące rodzaje efektywności [26, 27]:

- organizacyjną;
- finansową;
- ekonomiczną;
- technologiczną.

Efektywność organizacyjna określa stopień realizacji celów. Efektywność finansowa określona jest poprzez uzyskaną stopę zwrotu z zainwestowanego kapitału. Efektywność ekonomiczna wiąże się z efektami skali prowadzonej działalności gospodarczej. Korzyści te występują wówczas, gdy długookresowe koszty przeciętne spadają wraz ze wzrostem rozmiarów produkcji. Wielkość efektywności ekonomicznej zależy (jest iloczynem) od efektywności technicznej (oznaczającej zdolność firmy do wytworzenia maksymalnej produkcji przy danym poziomie nakładów) i alokacyjnej (oznaczającej, że przedsiębiorstwo wykorzystuje nakłady w optymalnej proporcji do kosztów nabycia). Efektywność technologiczna to ta, która oznacza sprawność działania przedsiębiorstwa poprzez przetworzenie nakładów w wyniki [26, 28, 29, 30].

W literaturze można wyróżnić dwie zasadnicze interpretacje pojęcia efektywności organizacji. Efektywność celową, charakterystyczną dla systemów sztucznych i efektywność systemową, charakterystyczną dla systemów naturalnych, których działanie jest zbliżone do działania systemów żywych [31]. Jeśli jednak za cel działań organizacji biznesowych uznamy wypracowywanie jak największego zysku i pomnażanie majątku, to podział ten staje się zbędny.

Wszelkie różnego typu przytoczone definicje i poglądy różnych autorów na temat efektywności zebrano w formie tabelarycznej (zob. tab. 1). Sam wynik pomiaru efektywności może być ujęty w wartościach bezwzględnych i względnych, stąd można wyróżnić [31]:

- poziom nadwyżki w przychody — koszty, określający poziom zyskowności lub deficytowości;
- relację przychody — koszty;
- poziom rentowności liczony jako zysk do poniesionych nakładów.

Tabela 1.

Pojęcia efektywności i terminów pokrewnych

Pojęcie	Autor	Pogląd
Efektywność	E. Nowak	osiąganie korzyści w działalności gospodarczej — polegających na uzyskiwaniu określonych efektów przy jak najmniejszym zużyciu środków wykorzystanych do tego lub osiągnięcie maksymalnych efektów przy wykorzystaniu określonych zasobów
	M. Walczak	osiąganie korzyści w działalności gospodarczej — polegających na uzyskiwaniu określonych efektów przy jak najmniejszym zużyciu środków wykorzystanych do tego lub osiągnięcie maksymalnych efektów przy wykorzystaniu określonych zasobów
	J. Duraj	relacja efektów płynących z posiadania i wykorzystania wszystkich zasobów do nakładów poniesionych w wyniku ich posiadania i wykorzystania
	J. Zieleniewski	jest jedną z właściwości systemu sprawnego działania
	B. Olzacka, R. Pałczyńska-Gościński	jest formą sprawności gospodarowania i stanowi stosunek efektów do nakładów
	W. Smid	to stosunek pomiędzy wartością poniesionych nakładów a wartością uzyskanych dzięki nim efektów
	W. Janasz	to stosunek pomiędzy wartością poniesionych nakładów a wartością uzyskanych dzięki nim efektów

Efektywność organizacyjna	J. Penc	„zdolność przedsiębiorstwa do bieżącego i strategicznego przystosowania się do zmian w otoczeniu oraz produktywnego i oszczędnego wykorzystania posiadanych zasobów dla realizacji podjętej struktury celów”
	K. Adamecki	„jedyny cel nauki organizacji stanowi osiągnięcie najwyższego skutku użytecznego przy jak najmniejszym nakładzie sił i środków”
	J. Jermański	doprowadzenie do tego, by „suma organizacyjna była większa niż arytmetyczna suma jej elementów”
	L. Krzyżanowski	osiągnięcie efektu synergii, który jest różnicą „pomiędzy łącznym efektem wielu elementów zbioru a sumą efektów jednostkowych, jakie osiągnęłyby te elementy działając w pojedynkę — bez wchodzenia we współdziałanie”
Ekonomiczność	T. Kotarbiński	„przez ekonomiczność rozumiem oszczędność i wydajność”
	J. Zieleniewski	przedsięwzięcia są ekonomiczne, gdy stosunek wyników do poniesionych kosztów jest większy od jedności
Sprawność	J. Zieleniewski	objawia się poprzez jej atrybuty, jakimi są: skuteczność, korzystność i ekonomiczność
	W. Smid	stosunek nakładów do efektów pracy menedżera
Skuteczność	J. Zieleniewski	stopień realizacji celu
	Z. Dowgiałło	wyraża sprawność działania ocenianego pod względem zbliżania się do celu
	H.-Ch. Pfohl	miarą skuteczności przedsiębiorstwa jest przede wszystkim stosunek wejścia do wyjścia
	H.-Ch. Pfohl	pojęcie skuteczności jest zbliżone do produktywności (stosunek wyjścia do wejścia), ale może się także odnosić do ekonomicznego wymiaru przedsiębiorstwa

Korzystność	J. Zieleniewski	ma miejsce, gdy wyniki przewyższają nakłady poniesione w celu ich osiągnięcia
-------------	-----------------	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Penc, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 100 [5]; K. Adamecki, *O istocie naukowej organizacji*, Koło Naukowej Organizacji Studentów Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1938, s. 40 [7]; L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1994 [8]; T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk–Łódź 1982, s. 379 [9]; E. Nowak, red., *Ocena efektywności przedsięwzięć gospodarczych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 13 [15]; M. Walczak, red., *Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2003, s. 197 [16]; J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1978, s. 242–284 [6]; Z. Dowgiałło, red., *Słownik ekonomiczny dla przedsiębiorcy w warunkach rynku*, Wydawnictwo „ZNICZ”, Szczecin 1996, s. 203 [18]; J. Duraj, *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2000, s. 58 [19]; J. Zieleniewski, *Efektywność badań naukowych*, PWN, Warszawa 1966, s. 23 [20]; B. Olzacka, R. Pałczyńska-Gościński, *Leksykon zarządzania finansami*, ODDK, Gdańsk 1998, s. 86 [21]; W. Smid, *Leksykon menedżera*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 93, 340 [22]; W. Janasz, *Podstawy ekonomiki przemysłu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 215 [23]; H. Ch. Pfohl, *Systemy logistyczne*, Biblioteka Logistyka, Poznań 1998, s. 42 [32]; H. Ch. Pfohl, *Zarządzanie logistyką*, Biblioteka Logistyka, Poznań 1998, s. 32 [33].

W przypadku analizy różnych podmiotów szczególnie przydatne są dwa ostatnie parametry. Są to bowiem mierniki względne, co umożliwia porównywanie podmiotów różniących się poziomem przychodów, kosztów, czy wielkością zaangażowanego kapitału. Jednym z podstawowych tradycyjnych mierników oceny efektywności działania, stosowanym przez prawie każde przedsiębiorstwo, jest stopień osiągniętej rentowności, odzwierciedla bowiem racjonalność jego działania [31]. Choć zaznaczyć należy, że jak widać z wzorów będących podstawą wyliczeń rentowność, jako stosunek wyników do aktywów, nie jest tym samym co efektywność, jako stosunek wyników do nakładów. Niemniej jednak zakładając, że kosztem osiągnięcia wyniku może być koszt kapitału, można założyć, że dość łatwo można przejść z tak rozumianych wskaźników rentowności na wskaźniki efektywności. Zaznaczyć należy jednocześnie, że podstawową nadrzędną definicję efektywnego działania jest osiąganie jak największych korzyści przy pomocy danych zasobów i osiągnięcia danego celu (korzyści) przy jak najmniejszym zaangażowaniu zasobów.

Bibliografia

1. Drucker P., *Menedżer skuteczny*, Biblioteka Nowoczesności, AE w Krakowie, Czytelnik, Kraków 1994.
2. Gabrusewicz W., *Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych i jego ocena w gospodarce rynkowej*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1992.
3. Błaszczński A., *Słownik pojęć ekonomicznych*, Szkoła Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego, Towarzystwo Handlowe „Atlant”, Kraków 1995.
4. Coyle J.J., Bardi E.J., Langrey Jr. C.J., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002.

5. Penc J., *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
6. Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1978.
7. Adamecki K., *O istocie naukowej organizacji*, Koło Naukowej Organizacji Studentów Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1938.
8. Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1994.
9. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk–Łódź 1982.
10. Kotarbiński T., *Abecadło praktyczności*, PWN, Warszawa 1972.
11. Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. I, PWN, Warszawa 1954.
12. Szalek B.Z., Milewscy B. i D., *Problemy mikrologistyki*, PTE w Szczecinie, Szczecin 1994.
13. Blaik P., *Logistyka*, PWE, Warszawa 2001.
14. Szalek B.Z., *Logistyka. Wstęp do problematyki*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1994.
15. Nowak E. red., *Ocena efektywności przedsięwzięć gospodarczych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998.
16. Walczak M. red., *Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2003.
17. Pacholski M., Słaboń A., *Słownik pojęć socjologicznych dla ekonomistów*, AE w Krakowie, Kraków 1994.
18. Dowgiałło Z. red., *Słownik ekonomiczny dla przedsiębiorcy w warunkach rynku*, Wydawnictwo „ZNICZ”, Szczecin 1996.
19. Duraj J., *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2000.
20. Zieleniewski J., *Efektywność badań naukowych*, PWN, Warszawa 1966.
21. Olzacka B., Pałczyńska-Gościński R., *Leksykon zarządzania finansami*, ODDK, Gdańsk 1998.
22. Smid W., *Leksykon menedżera*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
23. Janasz W., *Podstawy ekonomiki przemysłu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
24. Kosieradzka A., Lis S., *Programowanie poprawy produktywności*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, Warszawa 1998.
25. Lis S. red., *Vademecum produktywności*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 1999.
26. Goławska-Witkowska G., Rzeczycka A., *Efektywność funkcjonowania wybranych elementów systemu bankowego w Polsce w okresie transformacji*, „Pieniądz i Wiek”, Kwartalnik Naukowy nr 4/2005.
27. Adamowicz T., *Analiza zmian efektywności „dużego” banku na podstawie modelu dekompozycji wskaźnikowej Davida Cole’a*, „Bank i Kredyt”, kwiecień 2002.
28. Capiga M., *Efektywność jako kryterium oceny banku*, Bank 2002, Nr 4.
29. Capiga M., *Ocena działalności placówki operacyjnej banku*, dylematy metodologiczne i praktyczne, Katowice 2003.

30. Mielnik M., Ławrynowicz M., *Badanie efektywności technicznej banków komercyjnych w Polsce metodą DEA*, „Bank i Kredyt”, maj 2002.
31. Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
32. Pfohl H.-Ch., *Systemy logistyczne*, Biblioteka Logistyka, ILiM, Poznań 2001.
33. Pfohl H.-Ch., *Zarządzanie logistyką*, Biblioteka Logistyka, ILiM, Poznań 1998.

