

Przemysław ZBIEROWSKI
Akademia Ekonomiczna w Katowicach
Katedra Przedsiębiorczości

ŹRÓDŁA SUKCESU ORGANIZACJI – WYNIKI BADAŃ

Streszczenie. Artykuł koncentruje się na osiągnięciu ponadprzeciętnej efektywności organizacji na podstawie pozytywnej nauki o organizacji (*positive organizational scholarship* – POS). Prezentuje teoretyczne podstawy POS, następnie przechodzi do tematu powiązanego z pierwszym – organizacji wysokiej efektywności (*high performance organization* – HPO). Przedstawione są kluczowe modele cech takich organizacji, podjęta jest również próba zintegrowania pozytywnej nauki o organizacji z cechami organizacji wysokiej efektywności. Na podstawie tak opracowanego zestawu charakterystyk przeprowadzono badania empiryczne, z wykorzystaniem analizy obwodowej danych (*data envelopment analysis* – DEA). W badaniach, dzięki zastosowanej metodzie, zidentyfikowane zostały firmy o najwyższej efektywności, a następnie podjęta została próba identyfikacji stosowanych przez nie metod zarządzania, prowadzących do wysokiej efektywności. Artykuł zakończony jest przedstawieniem ograniczeń przeprowadzonych badań, a także możliwych kierunków badań w przyszłości.

Słowa kluczowe: pozytywna nauka o organizacji, organizacja wysokiej efektywności, analiza obwodowa danych

THE ANTECEDENTS OF ORGANIZATIONAL SUCCESS – RESEARCH RESULTS

Summary. The paper focuses on achieving high performance of organization based on positive organizational scholarship (POS). It presents theoretical background of POS, and then it turns to the phenomenon linked to it – high performance organization (HPO). Key models of characteristics of such organizations are described and attempt is made to integrate positive organizational scholarship with characteristics of high performing organizations. Based on the results of such cross-section the empirical research has been carried out using data envelopment analysis (DEA). Thanks to employed method the top performing enterprises have been identified and attempt has been made to spot methods of management utilized by

them to achieve high performance. The paper is concluded with limitations of the study and future research directions.

Keywords: positive organizational scholarship, high performance organization, data envelopment analysis

1. Wstęp

Badacze w dziedzinie zarządzania ciągle poszukują nowych metod rozpoznania przejawów i uwarunkowań sukcesu organizacji. Jednym z najnowszych nurtów w tym zakresie jest pozytywna nauka o organizacji (*positive organizational scholarship* – POS). Proponuje ona nowy punkt widzenia i traktowania organizacji jako „tajemnicy” czy „cudu”, który należy podziwiać, zamiast jako problemu, który musi być rozwiązany. Nie ignorując tradycyjnych teorii, kładzie nacisk na zjawiska „pozytywne”, takie jak: szlachetność, witalność, powagę prowadzącą do doskonałości, transcendencję, pozytywną odmienność, niezwykłą efektywność, pozytywne spirale rozkwitania. Z logiką pozytywnej nauki o organizacji w sposób naturalny wiąże się również nurt badawczy koncentrujący się na organizacjach o ponadprzeciętnej efektywności (*high performance organization* – HPO). Stara się on zidentyfikować kluczowe czynniki, prowadzące organizację do osiągnięcia wysokiej efektywności, rozumianej w sposób wielowymiarowy, nieograniczający się do aspektu finansowego, ale obejmujący również kryteria społeczne, przede wszystkim realizację potencjału ludzi zaangażowanych w organizację.

W niniejszym artykule podjęta zostaje próba zidentyfikowania charakterystyk organizacji osiągających wysoką efektywność. Cel ten zostanie osiągnięty przez krytyczną analizę dostępnej w tym zakresie literatury, a jego owocem będzie model funkcjonowania organizacji wysokiej efektywności. Zaprezentowane zostaną również wyniki badań przeprowadzonych przy wykorzystaniu opracowanego modelu za pomocą analizy obwodowej danych (*data envelopment analysis* – DEA). Wynikiem tych badań jest identyfikacja stosowanych przez firmy o najwyższej efektywności technik i metod zarządzania, prowadzących do osiągnięcia sukcesu.

2. Pozytywna nauka o zarządzaniu

Positive organizational scholarship (POS) został powołany do życia w 2003 roku, wraz z opublikowaniem dzieła kładącego podwaliny pod tę dziedzinę.¹ Oferuje on nowe spojrzenie na stare problemy, a właściwie idzie dalej, proponując zapomnienie o problemach, które wymagają rozwiązania, a skupienie się na organizacji jako „tajemnicy” czy „cudzie”, który powinniśmy podziwiać. Taki nowy punkt widzenia może przynieść korzyści w postaci lepszego zrozumienia zjawisk organizacyjnych i odkrycia nowych, wcześniej niewidocznych dla badaczy, którzy byli wyposażeni w tradycyjne podejścia i techniki.

Pozytywna nauka o organizacji ma swoją główną inspirację w pozytywnej psychologii, stworzonej przez byłego prezesa Amerykańskiego Towarzystwa Psychologicznego Martina E. Seligmana w 1998 roku. Psychologia pozytywna proponuje odmienną od tradycyjnej perspektywę, nie zastępuje tradycyjnego punktu widzenia, ale podejmuje próbę uzupełnienia go o nowe znaczenia. Przekierowuje uwagę z tego, czego ludziom brakuje na to, co posiadają, podkreślając mocne strony ludzkiej natury, które pozwalają budować pomyślne życie, rozkwitać i być szczęśliwym.²

Dziedziną najbliższą pozytywnej nauce o organizacji i najbardziej przyczyniającą się do jej powstania i rozwoju jest rozwój organizacji, a w szczególności podejście doceniające (*appreciative inquiry* – AI). Jest to nurt badawczy w ramach rozwoju organizacji, który stara się wykorzystać pozytywne aspekty ludzkiej osobowości do wzmacniania zdolności organizacji do zmiany i rozwoju. Jest to praktyczna filozofia, która opiera się na założeniu, że „organizacja jest „tajemnicą” czy „cudem”, który należy podziwiać, a nie problemem, który trzeba rozwiązać”.³

Pozytywna nauka o organizacji jest swego rodzaju nową filozofią myślenia o organizacji. Nie odrzuca organizacyjnych i społecznych zjawisk, takich jak chciwość, egoizm, manipulacja, brak zaufania czy niepokój, stara się podkreślać zjawiska „pozytywne”, takie

¹ Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E.: Foundations of Positive Organizational Scholarship, [in:] Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (eds.): Positive Organizational Scholarship. Foundations of a new discipline. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003, p. 3-13.

² Seligman M.E.P., Peterson C.M.: Positive organizational studies: Lesson from positive psychology, [in:] Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (eds.): Positive Organizational Scholarship. Foundations of a new discipline. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003, s. 14-28; Seligman E.P., Steen T.A., Park N., Peterson C.M.: Positive psychology progress. American Psychologist 2005, no 60, p. 410-421; Seligman M.E.P.: Authentic happiness. Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment. Free Press, New York 2002; Seligman M.E.P., Peterson C.M.: Positive clinical psychology, [in:] Aspinwall L.G., Staudinger U.M. (eds.): A psychology of human strengths: Fundamental questions and future directions for a positive psychology. American Psychological Association, Washington DC 2002, p. 305-318.

³ Cooperrider D.L., Srivastava S.: Appreciative inquiry in organizational life, [in:] Woodman R.W., Pasmore W.A. (eds.): Research in organizational change and development: An annual series featuring advances in theory. Methodology and Research, vol. 1. CT: JAI Press, Greenwich 1987, p. 131.

jak: wdzięczność, uznanie, współpraca, prawość, witalność, poczucie sensu, wiarygodność, odporność, mądrość, lojalność, szacunek i uczciwość.⁴ Pozytywna nauka o organizacji jest nowym podejściem zarówno na poziomie ontologicznym, jak i epistemologicznym, rzuca nowe światło na to, czym organizacja jest i jak ją poznać. Nie jest pojedynczą teorią, bardziej punktem widzenia, który podkreśla pozytywne i dynamiczne, społeczne i organizacyjne zjawiska, rozciągając uwagę na „uwarunkowania (procesy, zdolności, struktury, metody), motywacje (bezinteresowność, altruizm) oraz wyniki (witalność, poczucie sensu, radość, dobre relacje), związane z pozytywnymi zjawiskami”.⁵ Pozytywna nauka o organizacji podkreśla również dynamikę, ze specjalnym naciskiem na nieliniowe, pozytywne zmiany – „pozytywne spirale”.

Aby lepiej rozpoznać zjawiska określane jako pozytywne, można sklasyfikować je w macierzy poziomów i obszarów pozytywnej nauki o organizacji (tablica 1). Cameron, Dutton, Quinn i Wrzesniewski⁶ sugerują istnienie trzech poziomów występowania zjawisk pozytywnych: jednostki, organizacji oraz społeczeństwa. Poddają również pod rozwagę problem, czy relacje między tymi zjawiskami obserwowane na jednym poziomie mogą być ekstrapolowane na inny poziom, co w szczególności dotyczy organizacyjnych wyników zjawisk indywidualnych. Pozytywna nauka o organizacji koncentruje się również na trzech głównych obszarach występowania zjawisk pozytywnych: przyczynach (źródłach), uwarunkowaniach (okolicznościach) i konsekwencjach (skutkach na różnych poziomach) pozytywności. Skrzyżowanie poziomów z obszarami daje lepszy wgląd w naturę zjawisk pozytywnych. Macierz taką można jednak odczytać z tym wszakże zastrzeżeniem, iż nie jest ona kompletna, nie wyczerpuje ich bogactwa.

Tablica 1

Pola analizy pozytywnej nauki o organizacji

Poziom	Indywidualny	Organizacyjny	Spółeczny
Przyczyny (cechy i doświadczenia)	zaufanie, odporność, mądrość, pokora, wysoki poziom pozytywnej energii, bezinteresowność, altruizm, pozytywne doświadczenia	uznanie, współpraca, wirtuozeria, żywotność, poczucie sensu, doświadczenia sukcesów z przeszłości	współczucie, lojalność, uczciwość, szacunek, wielkoduszność

⁴ Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E.: Foundations of Positive Organizational Scholarship, [in:] Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (eds.): Positive Organizational Scholarship. Foundations of a new discipline. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003.

⁵ Ibidem, p. 4.

⁶ Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E., Wrzesniewski A.: Developing a discipline of positive organizational scholarship. [in:] Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (eds.): Positive Organizational Scholarship. Foundations of a new discipline. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003, p. 361-370.

cd. tablicy 1

Instytucje (uwarunkowania)	pozytywne wartości, stosunek do pracy, poczucie znaczenia pracy, pozytywna motywacja, zachowania przywódcze	pozytywne procesy, zdolności, struktury, metody, elastyczny projekt organizacji	dobrze prawo, mądrość społeczna, wsparcie i pozytywny odbiór i sprzężenie zwrotne
Konsekwencje	spełnienie, szlachetne ludzkie zachowania, dobrobyt osobisty, wiedza i mądrość	dostatek, obfitość, doskonałość, transcendencja, pozytywna odmienność, ponadprzeciętna efektywność, pozytywne spirale rozkwitu	dobrobyt i stabilność, szczęście

Źródło: Opracowanie własne.

3. Organizacje wysokiej efektywności

W ciągu ostatnich kilku lat pojawiło się w literaturze wiele modeli organizacji, osiągających wysoką efektywność.⁷ W szczególności kilka czynników jest powiązanych z efektywnością: 1) projekt organizacji, (2) strategia, (3) zarządzanie procesami, (4) przywództwo, (5) orientacja długookresowa, (6) ciągłe doskonalenie, (7) kultura organizacyjna, (8) orientacja na zewnątrz.⁸

Celem w niniejszym artykule jest połączenie powyższego modelu z perspektywą pozytywnej nauki o zarządzaniu i wskazanie pozytywnych charakterystyk organizacji wysokoefektywnych – pozytywnych zjawisk napędzających organizację w kierunku sukcesu. Można tutaj stwierdzić, że wysoka efektywność sama w sobie jest pozytywna, jest bowiem odzwierciedleniem organizacyjnej doskonałości. Jeśli tak jest, to pozytywna nauka o zarządzaniu powinna mieć wysoką moc wyjaśniającą w analizie procesów dochodzenia i utrzymywania wysokiej efektywności, a pozytywne charakterystyki powinny być jej podstawą.

Analiza różnych modeli organizacji wysokoefektywnych pozwala zaobserwować specyficzny porządek pośród ich charakterystyk. Można przypuszczać, że porządek ten jest

⁷ Holbeche L.: The high performance organization. Creating dynamic stability and sustainable success. Elsevier/Butterworth Heinemann, Oxford 2005; Light P.C.: The four pillars of high performance. How robust organizations achieve extraordinary results. McGraw-Hill, New York 2005; Lawler E.E.III, Worley C.G.: Built to change. How to achieve sustained organizational effectiveness. Jossey-Bass, San Francisco 2006; Waal de A.A.: The characteristics of a high performance organization. Paper presented at the annual conference of the British Academy of Management, Oxford 2005.

⁸ Waal de A.A.: Strategic performance management. A managerial and behavioral approach. Palgrave/Macmillan, Hampshire/New York 2006.

ustanowiony przez naturalne siły organizacyjne. Innym, ciekawym spostrzeżeniem jest obserwacja, że większość charakterystyk organizacji wysokoefektywnych to charakterystyki z dziedziny pozytywnej nauki o organizacji, na przykład empowerment, wolność działania, zaufanie czy współpraca.

Korzystając z klasycznego modelu zaproponowanego przez Galbraitha⁹ przedstawić można model organizacji wysokoefektywnej opierający się na dopasowaniu pomiędzy sześcioma głównymi komponentami organizacji: strategią, kulturą, ludźmi, strukturą, zadaniami i systemami (tablica 2). W modelu tym każdy z elementów otrzymuje postać zapewniającą dopasowanie, które z kolei prowadzi do osiągnięcia wysokiej efektywności w pozytywnym kontekście.

Tablica 2

Model organizacji wysokoefektywnej

Element projektu organizacji	Cechy elementu
Strategia	wybitna (jasna i stwarzająca wyzwania) wizja – myślenie w czasie przyszłym, wizjonerskie cele, stwarzające wyzwania
Kultura	relacje oparte na zaufaniu; integracja społeczna, improwizacja (innowacyjność, szeroki zakres swobody eksperymentowania, zdolność do zmiany)
Ludzie	przyciąganie wyjątkowych (pozytywnie, wewnętrznie zmotywowanych), silnie zaangażowanych ludzi, zręczność w empowermentcie, zaangażowane przywództwo i obywatelstwo organizacyjne
Struktura	elastyczność struktury – elastyczność funkcjonalna, decentralizacja, deformalizacja, płaska i prosta struktura
Zadania	dzielenie się informacją i wiedzą, ciągłe udoskonalanie nowych procesów i produktów, kreowanie wartości dla interesariuszy
Systemy	sprawiedliwe systemy wynagradzania i motywowania; otwarta komunikacja, elastyczne systemy w przekroju całej organizacji

Źródło: opracowanie własne.

⁹ Galbraith J.R.: Designing organizations: An executive briefing on strategy, structure and process. Jossey-Bass, San Francisco 1995.

Zaproponowany model w zakresie strategii zaleca posiadanie przez organizację trwałej wizji, która mobilizuje do wytężonego wysiłku, jednak proces tworzenia strategii musi być ciągły, aby zapewnić dopasowanie zewnętrzne organizacji. Kluczowymi elementami tego procesu są czujność oraz myślenie w czasie przyszłym (w dużej mierze powiązane z przedsiębiorczością i zjawiskiem określanym, jako *entrepreneurial alertness*). Istotnym elementem jest również wytyczanie celów, które będą wyzywające dla uczestników organizacji. Kultura organizacji wysokoefektywnych oparta jest na silnych, kluczowych wartościach, pozostawia jednak szeroki zakres swobody, szczególnie w eksperymentowaniu. Istotne jest ukierunkowanie kultury na wysoką efektywność. Kultura ta jest innowacyjna, otwarta na ciągłą zmianę oraz oparta na zaufaniu pomiędzy uczestnikami organizacji oraz interesariuszami. W zakresie zarządzania zasobami ludzkimi kluczowe jest przyciąganie odpowiednich, a właściwie wyjątkowych ludzi do organizacji, a następnie umiejętne korzystanie z ich potencjału oraz rozwijanie go, w czym szczególną rolę odgrywają nowoczesne koncepcje zarządzania, takie jak empowerment czy coaching.

W budowaniu struktury dla organizacji wysokoefektywnej kluczowe jest utrzymanie jej prostoty i płaskości, które pozwolą organizacji na nieustanne adaptowanie się do otoczenia oraz do pozostałych elementów projektu. Podstawowym zadaniem organizacji, w jej drodze do wysokiej efektywności jest budowanie bliskich relacji z interesariuszami, które jest dokonywane przez kreowanie dla nich wartości. Innym istotnym zadaniem jest dzielenie się informacją i wiedzą oraz ciągle udoskonalanie istniejących w organizacji procesów. Dla wysokiej efektywności ważne są systemy wynagradzania i motywowania, oparte na sprawiedliwych zasadach oraz technologie informacyjne i informatyczne, zapewniające platformę dla innowacyjności i komunikacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji, a jednocześnie zaprojektowane w przekroju całej organizacji w taki sposób, aby łatwo mogły dostosowywać się do stawianych przed nimi wyzwań.

4. Analiza obwodowa danych

Analiza obwodowa danych (DEA – *Data Envelopment Analysis*) zwana również *analizą brzegową* jest niesłychanie skuteczną metodą pomiaru efektywności względnej. Jednostka analizy w DEA jest zwana *jednostką decyzyjną* (DMU – Decision Making Unit). DMU może być prawie wszystko: firmy, instytucje niekomercyjne, nawet ludzie. DEA była wcześniej wykorzystywana do pomiaru efektywności oddziałów banków, agencji rządowych,

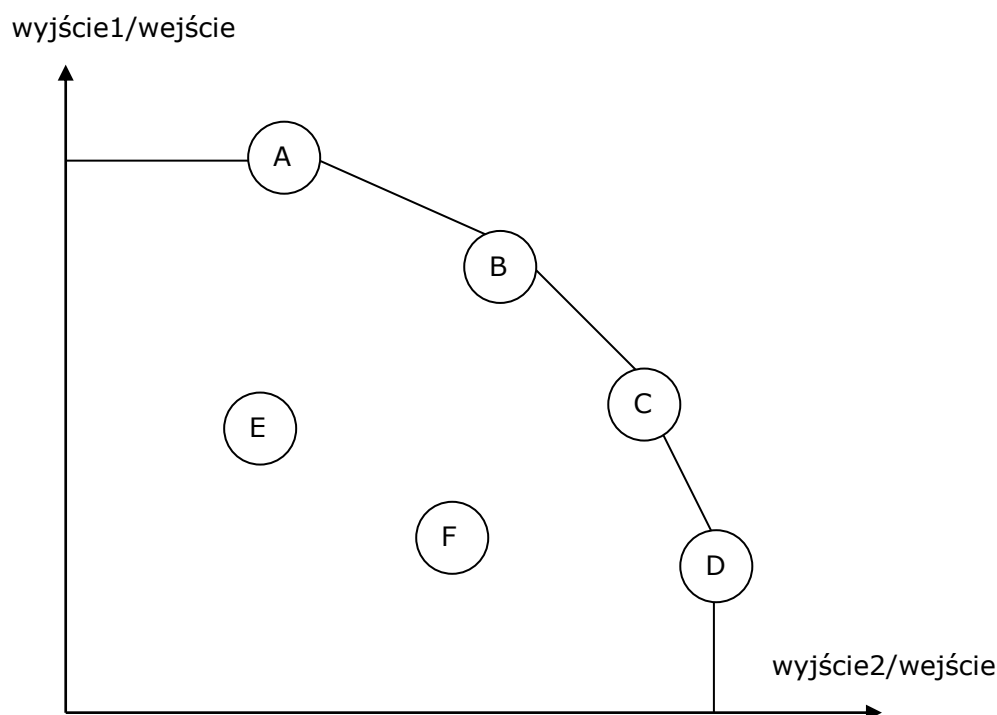
departamentów policji, uniwersytetów, szpitali, linii lotniczych,¹⁰ ale również graczy bejsbola.¹¹ Podstawowym założeniem DEA jest to, że jednostki poddawane badaniu są jednorodne, co oznacza, że działają w tych samych warunkach oraz że używają tych samych wejść (input) do produkcji tych samych wyjść (output). Prawidłowa identyfikacja wejść i wyjść jest kluczowa dla skuteczności DEA. Wybór taki powinien być kompletny i obejmować najistotniejsze zasoby i efekty działania jednostki zarówno ilościowe, jak i jakościowe.

Tradycyjnymi miarami efektywności są ilorazy wyjść (takich jak na przykład przychód) do wejść (na przykład aktywów). Im wyższe wyjście i im niższe wejście, tym wyższa jest efektywność działalności. W analizie DEA, gdzie bierze się pod uwagę wiele wejść i wyjść, efektywność jednostki jest ilorzem sumy ważonej wyjść do sumy ważonej wejść. Tradycyjnie w pomiarze efektywności (w takim przypadku) wagi są ustalone arbitralnie, zwykle za pomocą badań. Nowatorstwo DEA polega na tym, że wagi nie są znane przed przeprowadzaniem analizy i nie są takie same dla każdej jednostki. Zamiast tego są wyliczane dla każdej jednostki tak, aby były dla niej jak najbardziej korzystne. Iloraz sumy ważonej wyjść do sumy ważonej wejść jest następnie przeliczany tak, aby był liczbą pomiędzy 0 a 1.

DMU, których efektywność wynosi 1 są nazywane efektywnymi lub wysokoefektywnymi (w terminologii HPO – *High Performance Organization*), te o współczynnikach niższych niż 1 są nieefektywne lub niżejefektywne. Wysokoefektywne jednostki tworzą „granice efektywności”, która jest linią (tylko w przestrzeni dwuwymiarowej, przy założeniu istnienia jednego wejścia i dwóch wyjść) zamykającą (dosłownie w języku angielskim kopertującą) niżejefektywne DMU (rysunek 1). Mimo że jednostki A i D produkują zupełnie inną kombinację wyjść obie są efektywne.

¹⁰ Schefczyk M.: Operational performance of airlines: An extension of traditional measurement paradigms. *Strategic Management Journal* 1993, no 14, p. 301-317; Thanassoulis E.: Introduction to the theory and application of data envelopment analysis. Kluwer Academic Publishers, Norwell 2001; Casu B., Thanassoulis E.: Evaluating cost efficiency in central administrative services in UK universities. *Omega* 2006, no 34, p. 417-426.

¹¹ Howard L.W., Miller J.L.: Estimating pay equity in professional baseball with data envelopment analysis. *Academy of Management Journal* 1993, no 36, p. 882-894.



Rys. 1. Model graficzny DEA

Fig. 1. DEA model

Źródło: Opracowanie własne.

Inne rozróżnienie modeli DEA oparte jest na korzyściach skali. Model stałych korzyści skali (constant returns-to-scale, CCR – Charnes, Cooper i Rhodes¹²) pomija korzyści lub niekorzyści skali, nie wprowadza rozróżnienia między “techniczną” nieefektywnością i nieefektywnością spowodowaną innymi niż stałe korzyści skali. Opracowany później i szerzej używany model zmiennych korzyści skali (VRS lub BCC – Banker, Charnes i Cooper¹³) pozwala na dekompozycję „globalnej” efektywności na „techniczną” efektywność i czynnik efektywności skali. Jeśli jednostka jest w pełni efektywna w modelu stałych korzyści skali, to będzie ona również efektywna w modelu zmiennych korzyści skali, twierdzenie odwrotne nie jest jednak prawdziwe. Relację między efektywnością według modelu stałych korzyści skali, efektywnością według modelu zmiennych korzyści skali oraz efektywnością skali można przedstawić według wzoru:

$$\text{efektywność CCR} = \text{efektywność VRS} \times \text{efektywność skali}$$

¹² Charnes A., Cooper W.W., Rhodes E.: Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research* 1978, no 2, p. 429-444.

¹³ Banker R.D., Charnes A., Cooper W.W.: Some models for estimating technological and scale inefficiencies in data envelopment analysis. *Management Science* 1984, no 30, p. 1078-1092.

Istnieją również kategorie efektywności Farrela oraz efektywności Pareto-Koopmansa. Jednostki efektywne według kryteriów Pareto-Koopmansa są w pełni efektywne, podczas gdy jednostki efektywne według kryteriów Farrela, mimo że znajdują się na granicy efektywności mogą poprawić swoją efektywność przez produkowanie większej liczby wyjść lub zużywanie mniejszej liczby wejść. Wszystkie efektywne jednostki są takimi według kryteriów Farrela, niektóre są również efektywne według kryteriów Pareto-Koopmansa.

DEA ma olbrzymi aplikacyjny potencjał, oprócz pomiaru efektywności proponuje jednostkom rekomendacje dla podnoszenia efektywności. Oznacza to przesunięcie jednostki na granicę efektywności przez minimalizację zużycia wejść lub maksymalizację produkcji wyjść. Da się zauważyć kilka praktycznych zalet analizy obwodowej danych, w porównaniu z klasycznym pomiarem efektywności. Może ona mierzyć efektywność biorąc pod uwagę wiele wejść i wyjść jednocześnie, dodatkowo mogą one być wyrażone w różnych jednostkach, a nawet być danymi jakościowymi, jako, że DEA nie jest metodą statystyczną. Pozwala również na wyznaczanie celów dla podnoszenia efektywności, które mogą stać się podstawą w procesie formułowania strategii, zarówno w zakresie wyznaczania celów przez maksymalizację efektów, jak i redukcję kosztów. DEA również identyfikuje jednostki wzorcowe dla każdej jednostki nieefektywnej. Jednostki wzorcowe są jednostkami efektywnymi, które znajdują się na granicy efektywności w pobliżu analizowanej jednostki nieefektywnej. Obserwacja jednostek wzorcowych pozwala na benchmarking najlepszych technik, metod i praktyk, w celu poprawy efektywności. Innym, praktycznym zastosowaniem DEA jest ustalanie wirtualnych wejść i wyjść. Jednostki nieefektywne otrzymują w ten sposób informację, w jakich dziedzinach przejawia się ich nieefektywność i gdzie dokładnie dokonać poprawy.

5. Hipotezy badawcze, projekt badań, zmienne, miary, próba badawcza i metody badawcze

Powyższy przegląd literatury oraz konceptualizacja modelu sugerują, że pozytywne charakterystyki wysokiej efektywności mają pozytywny wpływ na indywidualną oraz organizacyjną efektywność. Nie jest to zaskakujące, jako że większość charakterystyk była przedmiotem teoretycznych lub empirycznych badań jako, przyczyny wysokiej efektywności. Można zatem postawić następującą hipotezę badawczą:

H1: Organizacje wysokoefektywne wykazują wysoki poziom pozytywnych charakterystyk wysokiej efektywności.

Ponadto, przytoczone wyniki badań wskazują, że pozytywne charakterystyki wysokiej efektywności są ze sobą powiązane. Jest to zgodne z teorią dopasowania organizacyjnego,

zgodnie z którą jedynie organizacje mające konfigurację określonych cech mogą odnosić sukces. Można zatem postawić kolejną hipotezę badawczą:

H2: Organizacje wysokoefektywne wykazują wysoki poziom wszystkich pozytywnych charakterystyk wysokiej efektywności.

Jako że prowadzone badania nie mają na celu odkrywania zależności pomiędzy poszczególnymi, pozytywnymi charakterystykami wysokiej efektywności a efektywnością hipotezy szczegółowe nie wydają się w tym miejscu konieczne.

Opisane uprzednio, pozytywne charakterystyki wysokiej efektywności i miary efektywności są wejściami i wyjściami modelu DEA. Zostały one zmierzone za pomocą skal zaczerpniętych ze źródeł literaturowych, a następnie dostosowanych do specyfiki badania.

Próba badawcza składała się z dwunastu wysokoefektywnych małych i średnich firm. Zostały one wybrane przez ranking „Gazel Biznesu”, prowadzony przez „Puls Biznesu”. Aby firma mogła być uwzględniona w rankingu musi spełniać następujące warunki: działać nieprzerwanie przez ostatnie trzy lata, osiągać zysk przez ostatnie trzy lata, posiadać obrót nie mniejszy niż 3 mln złotych i nie większy niż 200 mln złotych, zwiększać obrót przez ostatnie trzy lata każdego roku oraz mieć dobrą reputację. Jako że próba badawcza dla zastosowania metody analizy obwodowej danych musi być homogeniczna, do badania zostały wzięte firmy z jednej branży – handlu produktami stalowymi, które mają podobny profil działalności. Ogólna liczba firm (55) była ujęta w rankingu „Gazel Biznesu”, kwestionariusze zostały wysłane do wszystkich za pośrednictwem poczty elektronicznej, po czym następowala rozmowa telefoniczna. Zostało dostarczonych dwanaście wypełnionych kwestionariuszy, co daje współczynnik odpowiedzi na poziomie 22%. Zgromadzony materiał empiryczny został zanalizowany przy wykorzystaniu analizy brzegowej danych oraz oprogramowania xlDEA firmy ProdTools, pewne obliczenia zostały również przeprowadzone za pomocą pakietu SPSS. Dodatkowe rozmowy telefoniczne z firmami, które wypełniły kwestionariusze, zostały przeprowadzone w celu weryfikacji danych.

6. Wyniki badań

Analiza obwodowa danych (DEA) jest nieparametryczną, benchmarkingową metodą analizy modeli z wieloma wejściami i wyjściami, która pozwala na identyfikację liderów efektywności (jednostek na granicy efektywności), a następnie na obserwowanie konfiguracji ich charakterystyk, metod i technik zarządzania oraz kreowanie zestawu rekomendacji do zaadoptowania przez nieefektywne jednostki. W przypadku niniejszego projektu oznacza to obserwowanie firm o najwyższej efektywności spośród firm wysokiej efektywności. Model

DEA zorientowany na wejścia został zastosowany w badaniu, wysiłek skierowany jest bowiem na kreowanie pozytywnych charakterystyk wysokiej efektywności.

Wszystkie badane firmy były organizacjami wysokiej efektywności, biorąc pod uwagę ich wyniki finansowe oraz niefinansowe w porównaniu z przeciętną efektywnością branży. Jednakże w modelu DEA nie wszystkie z nich znalazły się na granicy efektywności, co nie jest zaskakujące, bowiem nawet pośród firm wysokiej efektywności muszą występować firmy o wyższej i niższej efektywności. Główną zaletą metody DEA jest identyfikacja tych pierwszych, dalsza analiza skupia się zatem na ich charakterystykach i ich konfiguracjach. Cztery firmy znalazły się na granicy efektywności i mają współczynnik efektywności równy 1, dla reszty wskaźnik ten waha się pomiędzy 0,45 a 0,85. Dla potrzeb badania firmy o skrajnej efektywności zostały zakodowane jako APS, DPS, SBS oraz MGS (tablica 3).

Tablica 3

Wyniki badań

kod	APS	DPS	SBS	MGS
wzrost sprzedaży (%)	80,7	26	20,74	23,19
zysk/zatrudnienie (tys. zł)	42,2	50,34	56,81	30,04
samoocena efektywności	4	4	4	4
satysfakcja z pracy	4,33	3,67	6	6,33
wiarygodność	3,33	4	4	4
innowacyjność	5,33	4,33	6	2,67
wybitność wizji	5,33	5,67	6	7
zaangażowanie w pracę	4,4	4,6	4	6,8
organizacyjne poświęcenie się	5,75	5	4,5	6
empowerment	5,83	6,25	5,67	5,33
elastyczność funkcjonalna	5,6	5,8	5	6,6
decentralizacja i deformalizacja	4	2,25	3	1,5
otwartość komunikacji	5,5	5	5	5
integracja społeczna	4,89	5,33	5,56	6
dzielenie się wiedzą	5,25	5,5	6	5,25
zaufanie	5,5	5,75	6	6
sprawiedliwość	6,33	5,67	6	6,33
improwizacja	5,45	4,44	5,33	5,22
wewnętrzna motywacja	5,17	6	5,67	5,83

Źródło: Opracowanie własne.

Liderzy zatrudniają od 10 do 25 osób. Ich sprzedaż waha się pomiędzy 15 a 43 mln zł, a zysk między 420 a 1250 tys. zł. Liderzy efektywności osiągnęli przyrost sprzedaży od 21% do 81% w ciągu roku poprzedzającego badanie. Każda z badanych firmy ma nieco inne profile zarówno efektywności, jak i pozytywnych charakterystyk wysokiej efektywności. Co interesujące, firmy, które są wysokoefektywne w sensie zysku (SBS) były trochę mniej efektywne w zakresie wzrostu, a firmy szybko się rozwijające (APS – 81% wzrostu w roku poprzedzającym badanie) były nieco mniej zyskowne. Identyfikacja obu typów firm jako liderów efektywności możliwa jest dzięki wykorzystaniu analizy obwodowej danych, która bierze pod uwagę wiele nakładów i wyników działalności. Wszyscy liderzy efektywności nie widzą się jako tacy, sami oceniają swoją efektywność na 4 w 5-stopniowej skali. Liderzy efektywności znacznie się różnią pod względem satysfakcji pracowników (od 3,67 do 6,33 w 7-stopniowej skali) oraz innowacyjności (od 2,67 do 5,33 w 7-stopniowej skali).

Podobne różnice, jak dla wyników (*outputs*) w modelu DEA, obserwuje się dla nakładów (*inputs*). Ogólnie można powiedzieć, że wszyscy liderzy efektywności osiągają wysokie poziomy dla większości pozytywnych charakterystyk wysokiej efektywności, są jednak pewne wyjątki. Trzej spośród czterech liderów efektywności charakteryzują się jedynie przeciętnym poziomem zaangażowania w pracę swoich pracowników (od 4 do 4,6 w 7-stopniowej skali) (oprócz MGS – 6,8). Interesująca sprzeczność może być zaobserwowana dla elastyczności struktury. Wszyscy liderzy efektywności osiągają wysoką elastyczność funkcjonalną (od 5 do 6,6 w 7-stopniowej skali), ale niską lub średnią elastyczność, jako decentralizację lub deformalizację (od 1,5 do 4 w 7-stopniowej skali). Zdolność do funkcjonowania w sytuacjach stresu i presji jako, jeden z wymiarów improwizacji, osiąga poziom niski do średniego (od 2,33 do 4,67 w 7-stopniowej skali) dla wszystkich firm, jednak kumulatywny poziom improwizacji jest raczej wysoki (od 5,22 do 5,45 w 7-stopniowej skali) (oprócz DPS – 4,44). Dla reszty pozytywnych charakterystyk wysokiej efektywności wysoki poziom jest osiągniany dla wszystkich firm: wybitność wizji (od 5,33 do 7 w 7-stopniowej skali), organizacyjne poświęcanie się (od 4,5 do 6 w 7-stopniowej skali), empowerment (od 5,33 do 6,25 w 7-stopniowej skali), otwartość komunikacji (od 5 do 5,5 w 7-stopniowej skali), integracja społeczna (od 4,89 do 6 w 7-stopniowej skali), dzielenie się wiedzą (od 5,25 do 6 w 7-stopniowej skali), zaufanie (od 5,5 do 6 w 7-stopniowej skali), postrzegana sprawiedliwość (od 5,67 do 6,33 w 7-stopniowej skali) oraz motywacja wewnętrzna (od 5,17 do 5,83 w 7-stopniowej skali).

Powyższe wyniki zapewniają częściowe poparcie dla hipotezy H1. Większość pozytywnych charakterystyk wysokiej efektywności osiąga wysoki poziom dla wszystkich liderów efektywności, oprócz przypadków, gdzie istotny wydaje się wpływ kultury narodowej, rozmiaru organizacji oraz innych jej charakterystyk. Wyniki badań nie

potwierdzają jednak hipotezy H2 – nie wszystkie pozytywne charakterystyki wysokiej efektywności osiągają wysoki poziom dla wszystkich liderów efektywności. Stwierdzić można zatem, że istnieją różne profile efektywności, nie ma zatem czegoś takiego jak uniwersalna konfiguracja pozytywnych charakterystyk, zawsze prowadząca do wysokiej efektywności.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że większość pozytywnych charakterystyk wysokiej efektywności jest wspólna dla liderów efektywności. Są to: wybitna wizja, organizacyjne poświęcenie, empowerment, otwarta komunikacja, dzielenie się wiedzą, integracja społeczna, wysoki poziom zaufania, postrzegana sprawiedliwość, ogólna improwizacja, funkcjonalna elastyczność oraz motywacja wewnętrzna. Niektóre z proponowanych charakterystyk osiągają jednak jedynie średni poziom. Są to: zaangażowanie pracowników w pracę, decentralizacja i deformalizacja oraz zdolność do działania w środowisku stresu i presji. Powodem niskiego poziomu zaangażowania w pracę może być specyfika polskiej kultury narodowej, w której firmy działają. Miara zaangażowania w pracę została wykształcona w warunkach anglosaskich, gdzie samo zaangażowanie w pracę jest elementem protestanckiej etyki pracy, która jest dość egzotyczna w Europie Centralnej, gdzie rodzina i życie prywatne są dużo ważniejszymi wartościami niż przywiązanie do pracy. Niski poziom decentralizacji i deformalizacji może być stosunkowo łatwo wytłumaczony wielkością badanych firm. Mimo że badaniu były poddane firmy różnego rozmiaru, jedynie małe organizacje znalazły się na granicy efektywności. W małych firmach większość władzy spoczywa w rękach właściciela – menedżera, jest zatem niewielka presja na decentralizację. Jeśli natomiast zbada się odrębnie deformalizację, okaże się, że jej poziom jest średni, wyższy jednak od decentralizacji. Okazać się jednak może, że taki poziom deformalizacji jest i tak najwyższy z możliwych, biorąc pod uwagę polskie otoczenie biznesu, które wymusza stosowanie wielu procedur administracyjnych.

Profile efektywności liderów różnią się między sobą, stwierdzić jednak należy, że wszyscy z nich zdołali zbalansować efektywności krótkookresową i długookresową. Również sposób, w jaki osiągają wysoką efektywności jest różny, mimo że działają w tym samym otoczeniu oraz w tej samej branży, która w momencie badania była zyskowna i stwarzała szanse na wysoką efektywność. APS jest firmą, która osiągnęła największy wzrost sprzedaży (81%). Jest nieco mniej zyskowna, ale ma wysoki poziom innowacyjności. Charakteryzuje się wyższym niż średni poziomem sprawiedliwości oraz decentralizacji i deformalizacji. DPS osiąga wysoki zysk, ale jedynie przeciętny wzrost oraz innowacyjność. Osiąga wysoki poziom w zakresie empowermentu oraz motywacji wewnętrznej, ale jedynie średnią satysfakcję z pracy. SBS jest firmą o najwyższym zysku na pracownika, ale o najniższym wzroście. Jest również wysoko w satysfakcji z pracy oraz innowacyjności.

Biorąc pod uwagę nakłady modelu SBS ma najwyższy poziom dzielenia się wiedzą, co wpływa na innowacyjność i zaufanie. MGS jest firmą o najniższej zyskowności i innowacyjności, ale najwyższej satysfakcji pracowników. Co interesujące, charakteryzuje się również najwyższą wybitnością wizji, zaangażowaniem w pracę, elastycznością funkcjonalną oraz integracją społeczną.

Warto zauważyć, że wszyscy respondenci liderów efektywności ocenili swoją efektywność jako wysoką, ale nie bardzo wysoką (4 w 5-stopniowej skali). Również samoocena wiarygodności była średnia lub wysoka (3,33-4 w 5-stopniowej skali), ale nie bardzo wysoka. Jest to sprzeczne z obiektywnymi danymi, dotyczącymi wyników finansowych i odbioru tych firm przez rynek, który był bardzo pozytywny. Możliwym wyjaśnieniem jest stwierdzenie, że liderzy efektywności mają jeszcze wyższe aspiracje dotyczące efektywności i wiarygodności.

7. Zakończenie

Istnieją pewne ograniczenia zaprezentowanych badań. Po pierwsze, koncentrują się one jedynie na firmach działających w jednej branży. Jest to wymóg DEA, stwarza jednak bariery uogólnienia wyników takich badań. W innej branży i otoczeniu inna konfiguracja charakterystyk może być niezbędna, aby osiągnąć wysoką efektywność. Uogólnienie jest również ograniczone przez samą metodę, jaką jest analiza brzegowa danych, która nie jest metodą statystycznej analizy danych, a jest bardziej skierowana na proponowanie praktycznych zastosowań niż budowanie teorii. Innym ograniczeniem jest wielkość próby – powoduje ona uproszczenie modelu oraz niemożliwość analizowania relacji i związków przyczynowo-skutkowych bez wsparcia innymi metodami ilościowymi lub jakościowymi. W tych warunkach jedynie ogólny wpływ konfiguracji nakładów na konfigurację wyników może być przedmiotem badania metodą DEA. Również wielkość próby jest efektem wymagań analizy obwodowej danych, dotyczących wysokiej homogeniczności tej próby. Pomiar pozytywnych charakterystyk wysokiej wydajności wydaje się być kolejnym ograniczeniem badań. Niektóre miary i narzędzia zostały opracowane na poziomie indywidualnym lub zespołowym, a potem zaadaptowane do pomiaru na poziomie organizacyjnym, co może nie zapewniać w pełni wiarygodnych pomiarów.

Przyszłe kierunki badań w tej dziedzinie powinny być powiązane z ograniczeniami zaprezentowanych wyników badań. Istnieje potrzeba stworzenia w pełni wiarygodnych narzędzi pomiaru zjawisk pozytywnych. W przyszłych badaniach powinna zostać wykorzystana liczna próba homogenicznych organizacji tak, aby umożliwić zastosowanie dodatkowej analizy ilościowej, aby zbadać relacje między charakterystykami indywidualnymi

organizacji a miarami efektywności, co pozwoli na budowanie teorii na podstawie przeprowadzonych badań. Aby uogólnić wyniki badań porównanie kilku branż wydaje się dobrym kierunkiem dla przyszłych badań. W końcu wykorzystanie metod analizy jakościowej powinno zaowocować pełniejszym zrozumieniem kompleksowości pozytywnych charakterystyk wysokiej efektywności.

Przedstawione wyniki badań mają implikacje dla sfer teoretycznej i empirycznej, praktyki biznesu oraz edukacji zarządzania. Bardziej niż konkretne wyniki, teoretyczny pomysł połączenia pozytywnej nauki o organizacji z teorią organizacji wysokiej efektywności są wartościowym wkładem i punktem wyjścia dla przyszłej eksploracji modelu wysokiej efektywności. Zestaw rekomendacji dla przedsiębiorców i menedżerów w kierunku osiągnięcia wysokiej efektywności może być wyciągnięty z przedstawionych wyników badań. Zawiera on tworzenie i promowanie wybitnej wizji, umacnianie pracowników, wspieranie elastyczności funkcjonalnej i dzielenia się wiedzą, umożliwianie otwartej komunikacji, tworzenie wysokiego poziomu zaufania i sprawiedliwości, dobieranie pracowników silnie zmotywowanych wewnątrz. Można również zaproponować wskazówki dla nauczania, aby uwzględnić w programach nauczania zjawiska pozytywne, jako czynniki wspierające wysoką efektywność.

Zaprezentowane badania są pierwszą próbą badania efektywności małych i średnich firm i wpływu na nią zjawisk pozytywnych, przy wykorzystaniu analizy brzegowej danych. Skupianie się jedynie na wysokiej efektywności i wzięcie pod uwagę zjawisk pozytywnych daje wartościowy wgląd w wykorzystanie przez małe i średnie firmy różnych profili pozytywnych zachowań, dla osiągnięcia również różniących się między sobą profili wysokiej efektywności. Jednak wyraźnie widać, że istnieje potrzeba zweryfikowania modelu pozytywnych charakterystyk wysokiej efektywności i dowiedzenia jego wiarygodności.

Bibliografia

1. Banker R.D., Charnes A., Cooper W.W.: Some models for estimating technological and scale inefficiencies in data envelopment analysis. *Management Science* 1984, no 30, p. 1078-1092.
2. Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E.: *Foundations of Positive Organizational Scholarship*, [in:] Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (eds.): *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003, p. 3-13.
3. Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E., Wrzesniewski A.: *Developing a discipline of positive organizational scholarship*. [in:] Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (eds.):

- Positive Organizational Scholarship. Foundations of a new discipline. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003, p. 361-370.
4. Casu B., Thanassoulis E.: Evaluating cost efficiency in central administrative services in UK universities. *Omega* 2006, no 34, p. 417-426.
 5. Charnes A., Cooper W.W., Rhodes E.: Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research* 1978, no 2, p. 429-444.
 6. Cooperrider D.L., Srivastava S.: Appreciative inquiry in organizational life, [in:] Woodman R.W., Pasmore W.A. (eds.): *Research in organizational change and development: An annual series featuring advances in theory. Methodology and Research*, vol. 1. CT: JAI Press, Greenwich 1987, p. 129-169.
 7. Galbraith J.R.: *Designing organizations: An executive briefing on strategy, structure and process*. Jossey-Bass, San Francisco 1995.
 8. Holbeche L.: *The high performance organization. Creating dynamic stability and sustainable success*. Elsevier/Butherworth Heinemann, Oxford 2005.
 9. Howard L.W., Miller J.L.: Estimating pay equity in professional baseball with data envelopment analysis. *Academy of Management Journal* 1993, no 36, p. 882-894.
 10. Lawler E.E.III, Worley C.G.: *Built to change. How to achieve sustained organizational effectiveness*. Jossey-Bass, San Francisco 2006.
 11. Light P.C.: *The four pillars of high performance. How robust organizations achieve extraordinary results*. McGraw-Hill, New York 2005.
 12. Schefczyk M.: Operational performance of airlines: An extension of traditional measurement paradigms. *Strategic Management Journal* 1993, no 14, p. 301-317.
 13. Seligman E.P., Steen T.A., Park N., Peterson C.M.: Positive psychology progress. *American Psychologist* 2005, no 60, p. 410-421.
 14. Seligman M.E.P.: *Authentic happiness. Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Free Press, New York 2002.
 15. Seligman M.E.P., Peterson C.M.: Positive clinical psychology, [in:] Aspinwal L.G., Staudinger U.M. (eds.): *A psychology of human strengths: Fundamental questions and future directions for a positive psychology*. American Psychological Association, Washington DC 2002, p. 305-318.
 16. Seligman M.E.P., Peterson C.M.: Positive organizational studies: Lesson from positive psychology, [in:] Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (eds.): *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003, s. 14-28.
 17. Thanassoulis E.: *Introduction to the theory and application of data envelopment analysis*. Kluwer Academic Publishers, Norwell 2001.

18. Waal de A.A.: The characteristics of a high performance organization. Paper presented at the annual conference of the British Academy of Management, Oxford 2005.
19. Waal de A.A.: Strategic performance management. A managerial and behavioral approach. Palgrave/Macmillan, Hampshire/New York 2006.

Recenzenci: Prof. dr hab. inż. Józef Bendkowski
Prof. dr hab. inż. Małgorzata Gableta