

| Anna Chwiłkowska-Kubala

Dylematy pomiaru efektywności organizacji*

Streszczenie

Cel: Celem artykułu jest prezentacja dylematów pojawiających się w toku badań nad efektywnością organizacji oraz podejść do pomiaru efektywności organizacji stosowanych w postępowaniach badawczych.

Metodyka badań: Badania oparto na studiach literaturowych – opracowaniach polskich i anglojęzycznych, w szczególności analizie poddano 13 opracowań, w których prezentowane wyniki odnoszą się do kategorii efektywności.

Wyniki badań: Analiza literatury pozwala na wyprowadzenie wniosku, że w badaniach nad efektywnością organizacji zasadne okazuje się przyjęcie miar subiektywnych, które pozwalają na porównywanie wyników przedsiębiorstw funkcjonujących w różnych branżach oraz ograniczają konieczność ujawniania przez respondentów poufnych informacji obiektywnych.

Wnioski: Prowadzone rozważania nad efektywnością organizacji, zarówno w polskim, jak i w zagranicznym środowisku naukowym, wykraczają poza proste określenie i porównanie relacji efektów do nakładów. W artykule wskazano na trzy kategorie dylematów pojawiających się w badaniach nad efektywnością organizacji: natury definicyjnej,

| Anna Chwiłkowska-Kubala, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Instytut Zarządzania, Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania, al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań, e-mail: anna.chwilkowska-kubala@ue.poznan.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2348-600X>.

| * Artykuł powstał w ramach szerszego projektu sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00697 dotyczącego dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw.

| Artykuł udostępniany na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

związanych w wyborze perspektywy oceny efektywności organizacji oraz dotyczących wyboru odpowiednich miar służących ocenie efektywności organizacji.

Wkład w rozwój dyscypliny: Próba uporządkowania oraz nakreślenie kierunków rozważań dotyczących problematyki efektywności organizacji.

Słowa kluczowe: efektywność organizacji, pomiar efektywności, miary subiektywne, pozafinansowa ocena efektywności.

Klasyfikacja JEL: L20, L25.

1. Wprowadzenie

Od kilku dekad prowadzone są rozważania nad kategorią efektywności, mimo to nadal, zarówno w polskim, jak i w zagranicznym środowisku naukowym, podkreśla się brak jednego, właściwego sposobu definiowania pojęcia efektywności (Skrzypek 2012, Dyduch 2008, Cameron 1981, *New Perspectives...* 1977, Steers 1975, Georgopolous i Tannenbaum 1957). W konsekwencji, podejmując próby zbadania bądź porównania efektywności danych podmiotów, badacze stają przed wyzwaniem wyboru optymalnej metodyki powstępowania. Analiza literatury pozwala na sformułowanie wniosku, że postrzeganie problematyki efektywności organizacji nie może sprowadzać się wyłącznie do analizy relacji osiągniętego efektu do poniesionego nakładu (Dyduch 2008, Czakon 2005). Kategorię efektywności organizacji należy rozpatrywać szerzej, uwzględniając: kontekst sytuacyjny, naturę i specyfikę badanej organizacji, perspektywę oceny (kto ocenia efektywność), determinanty i domeny efektywności, a także należy przyjąć właściwą dla danego przypadku strategię badań (*New Perspectives...* 1977).

Niektórzy badacze podkreślają, że problematyka efektywności jest podstawowym zagadnieniem, którym zajmuje się ekonomia (Kachniarz 2012). Zauważa się również, że początkowo pomiar efektywności, jako przedmiot rozważań, przypisywany był inżynierom lub badaczom z obszaru nauk ścisłych (*New Perspectives...* 1977). Jednakże aspekt celowości działań podejmowanych w ramach organizacji, służących osiągnięciu pożądanego efektu pozwala na wyprowadzenie wniosku, że rozważania nad efektywnością są silnie osadzone w naukach o zarządzaniu (Czakon 2005).

Celem artykułu jest zaprezentowanie i omówienie dylematów pojawiających się w toku badań nad efektywnością. Artykuł ma charakter teoretyczny. W punkcie drugim wskazano na dylematy wynikające z niejasności definicyjnych. Następnie omówiono perspektywy analizy efektywności organizacji. W czwartym punkcie natomiast zaprezentowano stosowane podejścia do badania efektywności, uwzględniające nie tylko standardowe miary finansowe, ale także zasadność stosowania subiektywnych ocen efektywności. Ostatni punkt artykułu stanowi podsumowanie.

2. Efektywność – dylematy definicyjne

Pozornie oczywiste definicje słownika języka polskiego, według których: efektywność w ogólnym ujęciu oznacza „pozytywny wynik, wydajność, skuteczność, sprawność” (*Słownik języka polskiego* 1988, s. 516), a efektywność ekonomiczna to „rezultat działalności gospodarczej, określony przez stosunek uzyskanego efektu do nakładu” (*Słownik języka polskiego* 1988, s. 516), z perspektywy badacza nauk o zarządzaniu niosą ze sobą kilka dylematów.

Po pierwsze, w naukach o zarządzaniu wyłoniły się trzy główne podejścia w rozważaniach na temat kategorii efektywności: celowościowe (*goal-centered view*), systemowe (*natural systems view*) oraz wyborów wielorakich. W polskim środowisku naukowym wypracowane zostało podejście czwarte, ukształtowane w ramach polskiej szkoły prakseologicznej (Czakon 2005). W ramach każdego ze wskazanych podejść kategoria efektywności jest postrzegana inaczej, co prowadzi do zgłaszanych kwestii dyskusyjnych (zob. tabela 1). Przykładowo, kierunek rozważań nad efektywnością w ramach podejścia celowościowego bliski jest kategorii prakseologicznej skuteczności, z kolei podejście systemowe, zwracające uwagę na optymalizowanie wykorzystania zasobów, kieruje badacza w stronę kategorii produktywności, wydajności czy prakseologicznej ekonomiczności.

Po drugie, wskazuje się, że kolejne próby redefiniowania kategorii efektywności często, zamiast konkretyzować kierunek rozważań, przyczyniają się do pogłębiania wieloznaczności (Blaik 2015). Przykładem tego zjawiska są liczne próby odnoszenia efektywności do prakseologicznych kategorii skuteczności, korzystności i ekonomiczności. Przykładowo, według W. Czakona (2005) współczesne rozumienie efektywności odnosi się do prakseologicznej ekonomiczności. W. Kowal (2013) uważa, że współczesne postrzeganie efektywności zastąpiło kategorię prakseologicznej ekonomiczności i korzystności. Z kolei A. Wójcik-Karpacz (2012) podkreśla, że pojęcie efektywności powinno być postrzegane jako bliskie (zbieżne) pojęciu sprawności działania. Według A. Wójcik-Karpacz uniwersalne znaczenie efektywności obejmuje takie kategorie jak skuteczność oraz ekonomiczność (i jej odmiany), a także korzystność (wraz z jej odmianami). E. Skrzypek (2012) wskazuje natomiast, że w naukach o zarządzaniu efektywność jest kategorią nadrzędną w stosunku do takich mierników, jak skuteczność, sprawność, produktywność, wydajność czy racjonalność. Podobny kierunek rozważań przyjmuje P. Drucker (2007), według którego efektywność jest wypadkową skuteczności (tzw. robienia właściwych rzeczy, tj. tego, co należy) i sprawności (tzw. robienia rzeczy we właściwy sposób).

Po trzecie, dylematy związane z rozumieniem kategorii efektywności wynikają z odnoszenia kategorii efektywności do różnych pojęć obecnych w literaturze anglojęzycznej, jak *efficiency* i *effectiveness* (Kowal 2013), a także *performance*

i *economy* (Blaik 2015). W *Małej encyklopedii prakseologii i teorii organizacji* (Pszczółowski 1978) zarówno efektywność, jak i skuteczność są odnoszone do angielskiego *effectiveness*, a sprawność i wydajność – do angielskiego *efficiency*. W konsekwencji pojawia się pytanie, który termin: *efficiency*, czy *effectiveness* należy tłumaczyć jako efektywność.

Tabela 1. Kierunki rozważań nad kategorią efektywności

Podjęcie	Podjęcie do rozważań nad efektywnością	Krytyka podejścia do rozważań nad efektywnością
Podjęcie celowościowe	Efektywność analizowana w kontekście wyznaczonych celów; efektywność mierzona stopniem osiągnięcia celów przez organizację	Koncentracja na systemie celów sprawia, że postrzeganie efektywności jest zbyt fragmentaryczne. Efektywność sprowadzana do monitorowania realizacji budżetów i analizy odchyleń
Podjęcie systemowe	Orientacja na przetrwanie i rozwój organizacji w otoczeniu; efektywność rozważana w odniesieniu do spójności systemu, wykorzystania zasobów i procesów, które zachodzą w organizacji	Zawężenie rozważań nad efektywnością do kategorii zdolności do pozyskiwania zasobów i stopnia ich wykorzystania
Podjęcie od strony wielorakich wyborów (podejście od strony interesariuszy)	Uwzględnienie w rozważaniach nad efektywnością różnych grup interesariuszy – różnych oczekiwań	Próby oceny efektywności organizacji z perspektywy poszczególnych grup interesariuszy mogą prowadzić do nadmiernego rozproszenia rozważań i niejasnego obrazu istoty efektywności organizacji
Podjęcie prakseologiczne	Efektywność rozumiana jako dodatnia cecha działań, które prowadzą do wyniku ocenianego pozytywnie	W ramach prakseologii działanie określa się jako efektywne, również gdy pozytywny efekt nie został zamierzony, tzn. nie odpowiada zamierzonym celom. Efektywność powinna być utożsamiana z osiągnięciem zamierzonych wyników, pewną antycypowaną wartością dla organizacji

Źródło: opracowano na podstawie (Ziębicki 2014, Bratnicki i Kulikowska-Pawlak 2013, Lee i Browe 2006, Bielski 1988, Pszczółowski 1978, *New Perspectives...* 1977, Georgopolous i Tannenbaum 1957).

Analiza literatury pozwala zauważyć, że w literaturze anglojęzycznej granica między *efficiency* a *effectiveness* nie jest jednoznaczna, niemniej można zaob-

serwować, iż badacze wyczuwają i próbują określić różnicę pomiędzy tymi kategoriami. Przykładowo, według J. Smitha (1992) *effectiveness* wydarza się na poziomie współdziałania organizacji z klientem, stanowi fundament funkcjonowania organizacji i tkwi w procesach. J. Smith podkreśla tym samym krytyczne znaczenie wbudowanej w procesy organizacji świadomości działań wszystkich uczestników organizacji (m.in. znajomości celów, współtworzenia wartości dla klienta, rozwoju pracowników). Z kolei *efficiency* J. Smith (1992) przedstawia jako odgórne, szerokie postrzeganie działań w kontekście ekonomii skali i transferu innowacji. Propozycja J. Smitha pozwala zauważyć, że pojęcia *effectiveness* oraz *efficiency* nie są wymienne, lecz wzajemnie powiązane i mają istotne znaczenie zarówno dla funkcjonowania, jak i rozwoju organizacji.

Według P. Druckera *efficiency* odnosi się do usprawniania sposobu wykonywania danych czynności – „robienia czegoś lepiej, niż było do tej pory robione” (Drucker 1974, s. 36), tj. koncentruje się na kosztach działań. *Efficiency* odpowiada zatem na pytania o to, jak przebiega dany proces oraz jak usprawnić dane działania. Z kolei *effectiveness* dotyczy raczej perspektywy przychodów, kreowania i zmieniania rynków oraz produktów; odpowiada na pytania, który produkt i rynek przynosi faktycznie ekonomiczną wartość dodaną, a także jaką przyjąć konfigurację zasobów, aby osiągać ponadprzeciętne wyniki (Drucker 1974).

Wobec powyższego można sformułować spostrzeżenie, że w ujęciu P. Druckera (1974) terminem bliższym znaczeniowo pojęciu efektywności (jako kategorii nadrzędnej) jest *effectiveness*. Niemniej stając przed dylematem tłumaczeniowym (efektywność jako *effectiveness*, czy *efficiency*?), warto uwzględnić perspektywę badań nad efektywnością organizacji (które omówiono w kolejnej części artykułu). Analiza znaczenia pojęć proponowanych w zagranicznej literaturze naukowej pozwala zauważyć, że kategorie *effectiveness* oraz *efficiency* wzajemnie się uzupełniają i tym samym trudno jednoznacznie wskazać, że *effectiveness* powinno się tłumaczyć jako skuteczność, a nie jako efektywność (lub wydajność). W celu minimalizowania niejednoznaczności opracowania naukowe powinny zatem precyzować przedmiot rozważań, charakteryzując badane zjawiska.

Rozważając kwestie tłumaczeniowe, warto również zwrócić uwagę na kategorię *performance*, która w literaturze poświęconej zarządzaniu strategicznemu stanowi ważny obszar rozważań naukowych. *Performance* wydaje się stanowić kategorię bardziej ogólną, odnoszącą się do różnych kategorii efektów / rezultatów, jak przychody, koszty, rentowność czy dopasowanie organizacji (*organisational adaptation*) (Ronda-Pupo i Guerras-Martin 2012).

3. Perspektywy efektywności

Omówione w poprzedniej części artykułu podejścia odnoszą się do różnych kierunków rozważań, artykułując odmienne aspekty problematyki efektywności organizacji. W niniejszej części artykułu zwrócono uwagę na występowanie różnych perspektyw przyjmowanych w toku dokonywania oceny efektywności.

Tabela 2. Perspektywy oceny efektywności

Kryterium		Działanie
Poziom uszczegółowienia	Ogólny	Próba całościowej oceny efektywności organizacji
	Szczegółowy	Analiza efektywności konkretnych obszarów, np. efektywność danej jednostki biznesowej
Poziom oceny	Strategiczny	Analiza unikatowości modelu działania, zdolności antycypowania i odpowiedzi na zmiany
	Operacyjny	Analiza konkretnych procesów zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa
Perspektywa oceny	Zewnętrzna	Analiza efektywności z perspektywy rynku (udział w rynku, efektywność wyboru rynków/klientów); lojalność i zadowolenie klientów
	Wewnętrzna	Analiza efektywności z perspektywy wnętrza organizacji; analiza konkretnych obszarów funkcjonalnych, procesów
Podmiot dokonujący oceny	Obserwator wewnętrzny	Analiza i ocena efektywności organizacji przez interesariusza wewnętrznego, np. kierownika wyższego szczebla, prezesa
	Obserwator zewnętrzny	Analiza i ocena organizacji przez interesariusza zewnętrznego, np. rząd, ostatecznego odbiorcę, inwestora zewnętrznego

Źródło: opracowanie na podstawie (Dyduch 2012, Skrzypek 2000, 2012, Osbert-Pociecha 2006, Obłój 2000).

W literaturze pojawiają się propozycje oceniania efektywności organizacji zarówno w odniesieniu procesów (Czakon 2005), jak i z perspektywy strategicznej (Skrzypek 2013, Dyduch 2008, Osbert-Pociecha 2006). Ocena efektywności organizacji może mieć charakter mniej lub bardziej szczegółowy, a podmiotem doko-

nującym oceny może być nie tylko obserwator wewnętrzny, ale także zewnętrzny. Analiza efektywności organizacji może być również zorientowana na działania dotyczące wyłącznie wnętrza organizacji, jak też uwzględniać perspektywę zewnętrzną, co proponują np. K. Obłój (2000) i W. Dyduch (2008) (zob. tabela 2).

Przyjmowaniu różnych perspektyw analizy efektywności towarzyszą różne kryteria oceny efektywności poszczególnych obszarów działań (Cameron 1981). Przykładowo, B.S. Georgopoulos i A.S. Tannenbaum (1957, s. 536) proponują trzy kryteria (wymiary) oceny efektywności organizacji:

- organizacyjnej wydajności (produktywności) (*organisational productivity*),
- organizacyjnej elastyczności (zarówno w odniesieniu do zmian wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji),
- wewnątrzorganizacyjnych napięć i konfliktów.

J.P. Campbell (1977) wskazuje natomiast trzydzieści kryteriów oceny efektywności organizacji, m.in. jakość (*quality*) oferowanych produktów lub usług, wypadkowość (*accidents*), absencje (*absenteeism*) pracowników, morale (*morale*) pracowników, produktywność (*productivity*) czy stopień zorientowania na realizację wyznaczonych celów (*achievement emphasis*). J.P. Campbell podkreśla jednak, że zadaniem jednostki dokonującej oceny efektywności organizacji jest dokonanie odpowiedniego doboru kryteriów.

4. Pomiar efektywności

W literaturze (Campbell 1977) wskazuje się, że dokonanie oceny efektywności organizacji w systemie zero-jedynkowym: efektywna albo nieefektywna, w niewielu przypadkach jest zasadne, co więcej, w większości przypadków jest niemożliwe. Rozważania nad efektywnością mogą odnosić się bowiem do różnych obszarów funkcjonowania organizacji. Przykłady badań nad efektywnością zestawione w tabeli 3 z jednej strony potwierdzają brak wspólnego stanowiska dotyczącego definiowania kategorii efektywności, z drugiej jednak pozwalają na sformułowanie spostrzeżenia o występowaniu dylematu dotyczącego sposobów pomiaru efektywności organizacji.

Informacje zawarte w tabeli 3 pozwalają zauważyć, że badacze podejmujący problematykę efektywności organizacji wykorzystują narzędzia badawcze oparte nie tylko na miarach finansowych, ale także pozafinansowych. Ponadto można sformułować wniosek, że w praktyce badawczej z powodzeniem wykorzystuje się subiektywne oceny respondentów.

S.M. Tseng i P.S. Lee (2014) zauważają, że powszechnie stosowane do oceny efektywności organizacji miary finansowe, jak wielkość sprzedaży, zysk czy rentowność inwestycji, nie obejmują wszystkich istotnych obszarów efektyw-

ności organizacji, co skłania ich do sformułowania wniosku, że efektywność powinna być rozpatrywana również z perspektywy poziomu jakości oferowanych produktów bądź usług, udziału w rynku, wprowadzania nowych produktów i innych niefinansowych miar.

Tabela 3. Badania nad efektywnością

Badana problematyka	Sposób oceny i pomiaru efektywności
<p>Badanie nad twórczością organizacji i obustronnością organizacyjną (Bratnicka-Myśliwiec 2017)</p>	<p>Oceny obiektywne efektywności finansowej: wartość sprzedaży ogółem, zysk netto, aktywa ogółem uzupełnione o kategorię efektywności społecznej, zawłaszczania wartości, oraz subiektywne oceny efektywności przedsiębiorstwa (siedmiostopniowa skala ocen)</p> <p>Miary finansowe: średni roczny wzrost sprzedaży (netto) względem konkurentów, średnia rentowność sprzedaży względem konkurentów, średnia rentowność aktywów względem konkurentów, średnie przepływy pieniężne z działalności operacyjnej (bez działalności inwestycyjnej i finansowej) względem konkurentów, średni zysk operacyjny względem konkurentów, średnia rentowność inwestycji względem konkurentów</p> <p>Miary niefinansowe: średni roczny wzrost zatrudnienia względem konkurentów, dynamika udziału w rynku względem konkurentów, średni stopień lojalności klientów względem konkurentów, średni wzrost poprzez innowacje względem konkurentów</p>
<p>Badanie nad procesami kształtowania dynamicznych zdolności w kontekście efektywności ekonomicznej polskich przedsiębiorstw (Cyfert i Krzakiewicz 2017)</p>	<p>Pięciostopniowa skala ocen, subiektywne oceny respondentów</p> <p>Miary finansowe: przeciętny roczny wzrost sprzedaży (netto) w porównaniu z rzeczywistymi konkurentami, dynamika zyskowności (zysk netto) w porównaniu z rzeczywistymi konkurentami</p> <p>Miary niefinansowe: przeciętny roczny wzrost zatrudnienia w porównaniu z rzeczywistymi konkurentami, dynamika wzrostu udziału w rynku w ostatnich w porównaniu z rzeczywistymi konkurentami, stopień lojalności klientów w porównaniu z rzeczywistymi konkurentami</p>
<p>Badanie zależności między zdolnościami, projektowaniem modelu biznesowego a efektywnością włoskich MŚP (Pucci, Nosi i Zanni 2017)</p>	<p>Pięciostopniowa skala ocen, subiektywne oceny respondentów</p> <p>Miary niefinansowe: ogólna ocena wyników przedsiębiorstwa w porównaniu z głównymi konkurentami, wyznaczonymi celami oraz średnią w branży</p>

cd. tabeli 3

Badana problematyka	Sposób oceny i pomiaru efektywności
Badanie efektywności akademickich przedsiębiorstw odpryskowych (Kwiatkowska 2015)	<p>Siedmiostopniowa skala ocen, subiektywne oceny respondentów</p> <p>Miary finansowe: przeciętny roczny wzrost sprzedaży (netto), średnia rentowność sprzedaży, średnia rentowność aktywów, średnia rentowność kapitału własnego, zyskowość (zysk netto) w porównaniu z głównymi konkurentami, zyskowość (zysk netto) w porównaniu z konkurentami, którzy znajdują się w tym samym stadium i okresie rozwoju, stopień przewagi kosztowej w porównaniu z głównymi konkurentami w sektorze</p> <p>Miary niefinansowe: przeciętny roczny wzrost zatrudnienia, dynamika udziału w rynku, stopień lojalności klientów w porównaniu z głównymi konkurentami w sektorze, stopień wzrostu w porównaniu z głównymi konkurentami w sektorze, stopień przewagi w wytworzonym <i>know-how</i> w porównaniu z głównymi konkurentami w sektorze, stopień długoterminowego zabezpieczenia przetrwania firmy</p>
Badanie wpływu zarządzania wiedzą i dynamicznych zdolności na efektywność organizacji (Tseng i Lee 2014)	<p>Siedmiostopniowa skala ocen, subiektywne oceny respondentów</p> <p>Miary finansowe: wielkość sprzedaży, rentowność sprzedaży, zyski, rentowność inwestycji</p> <p>Miary niefinansowe: zdolność do wprowadzania nowych produktów/usług we właściwym czasie, zdolność do rozwijania nowych produktów, tempo wprowadzania nowych produktów w porównaniu z konkurentami, stopień automatyzacji w porównaniu z konkurentami, dostosowywanie się lub zmiana procesów zarządzania w kontekście zmieniających się warunków konkurencyjnych, utrzymanie wartościowego personelu, zdolność do kształcenia menedżerów, satysfakcja pracowników, posiadanie opracowanych planów na przyszłość, inwestowanie w nowe rynki i rozwój technologii</p>
Badanie efektywności podmiotów sektora publicznego (Ziębicki 2014)	<p>Sześciostopniowa skala ocen, subiektywne oceny respondentów</p> <p>Miary finansowe: perspektywa zarządzania wynikami: efektywność ekonomiczna</p> <p>Miary niefinansowe: perspektywa procesów wewnętrznych: stabilność, kontrola, kompetencyjność perspektywa zarządzania wynikami: skuteczność, optymalizacja wykorzystania zasobów (zwiększanie zakresu realizowanych zadań przy danym poziomie zasobów ludzkich i rzeczowych – Ziębicki 2014, s. 187), motywacja perspektywa integracji z otoczeniem: elastyczność, partycypacja obywatelska, współpraca zewnętrzna</p>

cd. tabeli 3

Badana problematyka	Sposób oceny i pomiaru efektywności
Badanie efektywności publicznych sieci międzyorganizacyjnych (Austen 2014)	<p>Siedmiostopniowa skala ocen, subiektywne oceny respondentów</p> <p>Miary finansowe: perspektywa społeczności: obniżenie kosztów dostarczenia usług perspektywa organizacji: obniżenie kosztów na poziomie organizacji</p> <p>Miary niefinansowe: perspektywa społeczności: percepcja rozwiązania problemu; skala rozwiązania problemu, wartość dla klienta, zaangażowanie społeczności, trwałość, innowacyjność, zwiększenie zakresu usług perspektywa sieci: wzajemne korzyści, brak dublowania się usług, siła relacji, poziom zaangażowania partnerów, stopień realizacji celów, zakres świadczonych usług, legitymizacja partnerstwa perspektywa organizacji: przetrwanie organizacji, legitymizacja organizacji, dostęp do zasobów, indywidualizacja usług, przyrost kompetencji, postrzegany przyrost korzyści do kosztów</p>
Wpływ twórczej strategii na efektywność funkcjonowania organizacji (Dyduch 2013)	<p>Siedmiostopniowa skala ocen, subiektywne oceny oraz obiektywna ocena miar finansowych</p> <p>Miary finansowe: w ujęciu obiektywnym: rentowność sprzedaży, rentowność aktywów, rentowność kapitału własnego w ujęciu subiektywnym: rentowność sprzedaży w porównaniu z głównymi konkurentami, rentowność aktywów w porównaniu z głównymi konkurentami, rentowność kapitału własnego w porównaniu z głównymi konkurentami, zyskowność (zysk netto) w porównaniu z głównymi konkurentami, zyskowność (zysk netto) w porównaniu z konkurentami, którzy znajdują się w tym samym stadium i okresie rozwoju</p> <p>Miary niefinansowe: w ujęciu subiektywnym: przeciętny roczny wzrost zatrudnienia w porównaniu z głównymi konkurentami, dynamika udziału w rynku w porównaniu z głównymi konkurentami, stopień lojalności klientów w porównaniu z głównymi konkurentami, stopień wzrostu w porównaniu z innymi firmami w sektorze</p>
Wpływ zdolności relacyjnej na efekty relacji z partnerami rynkowymi (MŚP) (Wójcik-Karpacz 2012)	<p>Sześciostopniowa skala ocen, subiektywne oceny respondentów</p> <p>Miary finansowe: koszty relacji z partnerami rynkowymi (koszty akwizycji <i>ex ante</i>, koszty akwizycji <i>ex post</i>, obniżka kosztów operacyjnych, obniżka kosztów bezpośrednich produktu)</p>

cd. tabeli 3

Badana problematyka	Sposób oceny i pomiaru efektywności
	<p>Miary niefinansowe: poprawa jakości oferowanych produktów lub świadczonych usług, zwiększenie wykrywalności zmian w preferencjach nabywców finalnych, intensyfikowanie rozwoju nowych produktów lub usług i dostarczanie ich na rynek, zwiększanie elastyczności w obsłudze nieprzewidzianych zleceń</p>
Efektywność funkcjonowania restauracji (Shih-Yi i Ching-Han 2012)	<p>Pięciostopniowa skala ocen, subiektywne oceny respondentów</p> <p>Miary finansowe: wielkość sprzedaży, bieżąca zyskowność, rentowność sprzedaży</p> <p>Miary niefinansowe: jakość usług, ogólna wydajność restauracji</p>
Wpływ przedsiębiorczości organizacyjnej na efektywność organizacji (Dyduch 2008)	<p>Siedmiostopniowa skala ocen, subiektywne oceny respondentów</p> <p>Miary finansowe: dynamika sprzedaży, zysk, rentowność sprzedaży, rentowność kapitału własnego, rentowność aktywów, rentowność inwestycji, współczynnik MacKenzie</p> <p>Miary niefinansowe: wielkość zatrudnienia, tworzenie wartości dla interesariuszy, zadowolenie klientów, zadowolenie pracowników, ilość nowych produktów</p>
Ocena efektywności organizacji non-profit przez różnych interesariuszy. Badanie zależności między efektywnością zarządu, efektywnością organizacji a wykorzystaniem najlepszych praktyk zarządzania (Herman i Renz 2004)	<p>Pięciostopniowa skala ocen, subiektywne oceny respondentów</p> <p>Miary niefinansowe: zarządzanie finansami, pozyskiwanie funduszy, realizacja programu, public relations, współpraca ze społecznością, praca z wolontariuszami, zarządzanie zasobami ludzkimi, relacje z instytucjami rządowymi, praca zarządu</p>
Pomiar efektywności organizacyjnej uczelni wyższych (Cameron 1978)	<p>Subiektywne oceny respondentów (pracownicy naukowcy i administracyjni)</p> <p>Miary niefinansowe satisfakcja studenta z systemu edukacji, możliwości rozwoju dla studenta, możliwości rozwoju kariery studenta, rozwój osobisty studenta, satisfakcja z pracy pracowników naukowych i administracyjnych, rozwój i jakość wydziału, otwartość systemu i interakcje społeczne, zdolność do pozyskiwania zasobów, zdrowie organizacji (procesy i praktyki wewnętrzne)</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Cyfert i Krzakiewicz 2017, Pucci, Nosi i Zanni 2017, Kwiotkowska 2015, Austen 2014, Tseng i Lee 2014, Ziębicki 2014, Dyduch 2008, 2013, Shih-Yi i Ching-Han 2012, Wójcik-Karpacz 2012, Herman i Renz 2004, Cameron 1978).

Wskazuje się, że miary subiektywne również mogą dokładnie przedstawiać informacje zawarte w miarach obiektywnych (Dyduch 2013). A. Kwiotkowska (2015) zauważa przy tym, że wykorzystywanie w postępowaniu badawczym subiektywnych ocen respondentów jest równie dobrym wyborem metodologicznym co stosowanie miar obiektywnych. Po pierwsze, prowadzone badania naukowe wskazują, że subiektywne miary efektywności są silnie skorelowane z miarami obiektywnymi. Po drugie, badane podmioty bardzo często nie mogą, lub też nie chcą ujawniać obiektywnych informacji. Po trzecie, zastosowanie miar subiektywnych pozwala na dokonanie porównań podmiotów funkcjonujących w różnych kontekstach, sytuacji gospodarczej i horyzontach czasowych. A. Kwiotkowska (2015) podkreśla również, że istotną informacją dla badacza jest także porównanie efektywności przez danego respondenta z konkurentami.

Podjmując próbę oceny efektywności organizacji, należy mieć na uwadze, że niektóre z przyjętych miar mogą wzajemnie się wykluczać. Przykładowo, ocena wydajności pracowników może w krótkim okresie przyjmować wysokie wartości, co jednak będzie skutkowało niskim wskaźnikiem satysfakcji z pracy (nacisk ze strony zarządzających na maksymalizowanie wysiłków może powodować przeciążenie i w konsekwencji niezadowolone wśród pracowników). Z drugiej strony, satysfakcja pracowników z wykonywanej pracy może być zwiększana przez ograniczanie nacisków na realizację zadań, zwiększanie ilości czasu wolnego, co z kolei może negatywnie wpływać na wydajność pracy (Steers 1975).

5. Podsumowanie

W badaniach nad efektywnością organizacji kluczowym zadaniem okazuje się rozpoznanie specyfiki badanego podmiotu (lub grupy podmiotów), które umożliwi rozważenie optymalnych miar efektywności w toku postępowania badawczego.

Analiza literatury pozwala zauważyć, że uchwycenie wszystkich aspektów, kluczowych dla oceny efektywności organizacji jest zadaniem trudnym. W artykule wskazano trzy główne kategorie dylematów związanych z oceną efektywności organizacji: odnoszące się do problemów definicyjnych, związane z przyjęciem optymalnej perspektywy badań nad efektywnością danego podmiotu (grupy podmiotów) oraz dotyczące doboru miar (sposobu pomiaru) efektywności organizacji. Dylematy natury definicyjnej stawiają badacza przed pytaniami o to, w jakim nurcie osadzić rozważania oraz jak rozumieć efektywność w odniesieniu do badanej grupy podmiotów, aby skonstruować odpowiednie narzędzie badawcze. Kategoria dylematów definicyjnych jest powiązana z kategorią dylematów dotyczących przyjęcia właściwej perspektywy badań, celem wychwycenia kluczowych aspektów oceny efektywności badanej grupy (w zależności od kontekstu sytuacyj-

nego/specyfikacji badanych podmiotów). Trzecia kategoria dylematów (powiązana z kategorią pierwszą i drugą) dotyczy sposobów pomiaru efektywności. Charakter przyjętych miar (obiektywnych i/ albo subiektywnych, finansowych i/ albo niefinansowych) może mieć podstawowe znaczenie dla powodzenia realizacji badań. Należy mieć na uwadze, że w niektórych przypadkach respondenci mogą unikać odpowiedzi dotyczących miar obiektywnych (np. wartość sprzedaży, poziom rentowności sprzedaży). Z drugiej strony, zastosowanie ocen subiektywnych, mimo że umożliwia porównywanie podmiotów funkcjonujących w różnych branżach (Kwiatkowska 2015), niesie zagrożenie zbyt optymistycznego podejścia do oceny efektywności lub niedoszacowania wypracowanych przez organizację efektów.

Literatura

- Austen A. (2014), *Efektywność sieci publicznych. Podejście wielopoziomowe*, C.H. Beck, Warszawa.
- Bielski M. (1988), *Ocena efektywności samodzielnych organizacji gospodarczych*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, vol. 22.
- Blaik P. (2015), *Efektywność logistyki*, PWE, Warszawa.
- Bratnicka-Myśliwiec K. (2017), *Twórczość w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Bratnicki M., Kulikowska-Pawlak M. (2013), *Uwarunkowania pomiaru efektywności organizacji*, „Zarządzanie i Finanse”, vol. 4, nr 2.
- Cameron K. (1978), *Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 23, nr 4, <https://doi.org/10.2307/2392582>.
- Cameron K. (1981), *Construct Space and Subjectivity Problems in Organizational Effectiveness*, „Public Productivity Review”, vol. 5, nr 2, <https://doi.org/10.2307/3380028>.
- Campbell J.P. (1977), *On the Nature of Organizational Effectiveness* (w:) *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, red. P.S. Goodman, J.M. Penning, Jossey-Bass Publishers, San Francisco–Washington–London.
- Cyfert S., Krzakiewicz K. (2017), *Procesy kształtowania dynamicznych zdolności w polskich przedsiębiorstwach* (w:) *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, red. K. Krzakiewicz, S. Cyfert, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Czakov W. (2005), *Procesowe podejście do badania efektywności* (w:) *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, red. T. Dudycz, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1060, Wrocław.
- Drucker P. (1974), *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*, Truman Talley Books/ E.P. Dutton, New York.
- Drucker P. (2007), *Menedżer skuteczny*, MT Biznes, Warszawa.
- Dyduch W. (2008), *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Dyduch W. (2012), *Współczesne dylematy zarządzania pomiarem efektywności organizacyjnej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 262, Wrocław.

- Dyduch W. (2013), *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Georgopolous, B.S., Tannenbaum A.S. (1957), *The Study of Organizational Effectiveness*, „American Sociological Review”, vol. 22, nr 5, <https://doi.org/10.2307/2089477>.
- Herman R.D., Renz D.O. (2004), *Doing Things Right: Effectiveness in Local Nonprofit Organizations. A Panel Study*, „Public Administration Review”, vol. 64, nr 6, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00416.x>.
- Kachniarz M. (2012), *Efektywność usług publicznych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Kowal W. (2013), *Skuteczność i efektywność. Zróżnicowane aspekty interpretacyjne*, „Organizacja i Kierowanie”, vol. 157, nr 4.
- Kwiatkowska A. (2015), *Konfiguracje organizacyjne akademickich przedsiębiorstw odpryskowych*, Difin, Warszawa.
- Lee D., Browe R.S. (2006), *Pushing the Envelope of Organizational Effectiveness: Combining an Old Framework and a Sharp Tool*, „Public Performance & Management Review”, vol. 30, nr 2, <https://doi.org/10.2753/pmr1530-9576300202>.
- New Perspectives on Organizational Effectiveness* (1977), red. P.S. Goodman, J.M. Penning, Jossey-Bass Publishers, San Francisco–Washington–London.
- Obłój K. (2000), *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Osbert-Pociecha G. (2006), *Próba konceptualizacji efektywności organizacji z wykorzystaniem mind-mappingu* (w:) *Efektywność źródłem bogactwa narodów*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź.
- Pszczółowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
- Pucci T., Nosi C., Zanni L. (2017), *Firm Capabilities, Business Model Design and Performance of SMEs*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, vol. 24, nr 2, <https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2016-0138>.
- Ronda-Pupo G.A., Guerras-Martin L.Á. (2012), *Dynamics of the Evolution of the Strategy Concept 1962–2008: A Cword Analysis*, „Strategic Management Journal”, vol. 33, nr 2, <https://doi.org/10.1002/smj.948>.
- Shih-Yi C., Ching-Han T. (2012), *Dynamic Capability, Knowledge, Learning, and Firm Performance*, „Journal of Organizational Change Management”, vol. 25, nr 3, <https://doi.org/10.1108/09534811211228148>.
- Skrzypek E. (2000), *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Skłodowskiej-Curie, Lublin.
- Skrzypek E. (2012), *Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 262, Wrocław.
- Skrzypek E. (2013), *Uwarunkowania efektywności organizacyjnej w nowej ekonomii*, „Annales Universitatis Mariae Skłodowska Lublin-Polonia”, vol. 47, nr 1.
- Słownik języka polskiego* (1988), T. 1, PWN, Warszawa.
- Smith J. (1992), *Creating Effectiveness*, „New Library World”, vol. 93, nr 1, <https://doi.org/10.1108/EUM0000000002417>.
- Steers R.M. (1975), *Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 20, nr 4, <https://doi.org/10.2307/2392022>.
- Tseng S.M., Lee P.S. (2014), *The Effect of Knowledge Management Capability and Dynamic Capability on Organizational Performance*, „Journal of Enterprise Information Management”, vol. 27, nr 2, <https://doi.org/10.1108/JEIM-05-2012-0025>.

Wójcik-Karpacz A. (2012), *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

Ziębicki B. (2014), *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Dilemmas in Measuring an Organisation's Effectiveness

(Abstract)

Objective: The purpose of the article is to present dilemmas that appear in the course of research on the effectiveness of organisations and approaches to measuring the effectiveness of organisations used in research proceedings.

Research Design & Methods: The research was based on an analysis of the literature, including 13 studies (some in Polish, some in English) on effectiveness.

Findings: The literature analysis leads to the conclusion that in research on organisational effectiveness, it is reasonable to adopt subjective measures which make it possible to compare the results of enterprises operating in various industries and reduce the need to present sensitive objective data.

Implications / Recommendations: The ongoing considerations on the effectiveness of an organisation, both in the Polish and in the foreign scientific community, go beyond the simple assessment and comparison of the relations of effects to expenditures. The article indicates three main categories of dilemmas that appear in research on the effectiveness of an organisation: dilemmas of a definitive nature, dilemmas related to the choice of an organisation's effectiveness assessment perspective, and dilemmas of choosing the appropriate measures to assess the effectiveness of an organisation.

Contribution: An attempt to order and outline directions of research on the issue of organisational effectiveness.

Keywords: organisational effectiveness, effectiveness measurement, subjective measures, non-financial effectiveness assessment.