

Dylematy pomiaru efektywności organizacji¹

Wprowadzenie

Mimo że od kilku dekad prowadzone są rozważania nad kategorią efektywności, nadal, zarówno w polskim, jak również w zagranicznym środowisku naukowym, podkreśla się brak jednego, właściwego sposobu definiowania pojęcia „efektywność” (Cameron, 1981; Dyduch, 2008; Georgopolous i Tannenbaum, 1957; Goodman i Pennings, 1977; Skrzypek, 2012; Steers, 1975). 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 (Czakon, 2005; Dyduch, 2008). 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 przyjąć właściwą dla danego przypadku strategię badań (Goodman i Pennings, 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 (Goodman i Pennings, 1977). Jednakże, aspekt celowości działań podejmowanych w ramach organizacji, służących osiągnięciu pożądanych efektów pozwala na wyprowadzenie wniosku, że rozważania nad efektywnością przedsiębiorstw są silnie osadzone w naukach o zarządzaniu (Czakon, 2005).

¹ Artykuł powstał w ramach szerszego projektu sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00697, odnoszącego się do dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw.

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

1. Efektywność – dylematy definicyjne

Pozornie oczywiste definicje słownika języka polskiego, według których: efektywność w ogólnym ujęciu oznacza „pozytywny wynik, wydajność, skuteczność, sprawność” (1978, s. 516), a efektywność ekonomiczna to „rezultat działalności gospodarczej, określony przez stosunek uzyskanego efektu do nakładu” (1978, s. 516), z perspektywy badacza nauk o zarządzaniu niosą za sobą kilka dylematów.

Po pierwsze, w naukach o zarządzaniu wyłoniły się trzy główne podejścia rozważań kategorii efektywności: celowościowe (ang. goal-centered view), systemowe (ang. 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 zwracając uwagę na optymalizowanie wykorzystania zasobów, kieruje w stronę kategorii produktywności, wydajności, czy prakseologicznej ekonomiczności.

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 wyznaczanych celów; efektywność mierzona stopniem osiągania 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 przez pryzmat spójności systemu, wykorzystania zasobów i	Zawężenie rozważań nad efektywnością do kategorii zdolności do pozyskiwania zasobów i stopnia ich wykorzystania.

	procesów, które zachodzą w organizacji.	
Perspektywa wyborów wielorakich	Uwzględnienie w rozważaniach nad efektywnością różnych grup interesariuszy – różnych oczekiwania.	Próby oceny efektywności organizacji z perspektywy poszczególnych grup interesariuszy mogą prowadzić do nadmiernego rozproszenia rozważań i niejasnego obrazu istoty efektywności organizacji.
Podejście prakseologiczne	Efektywność rozumiana jako dodatnia cecha działań, które prowadzą do wyniku ocenianego pozytywnie.	W ramach prakseologii działanie określa się efektywnym, również gdy pozytywny efekt nie został zamierzony, tzn. nie odpowiada zamierzonym celom. Efektywność powinna być utożsamiana z osiąganiem zamierzonych wyników, pewną antycypowaną wartością dla organizacji.

Źródło: opracowano na podstawie (Bielski, 1988; Bratnicki i Kulikowska-Pawlak, 2013; Georgopolous i Tannenbaum, 1957; Goodman i Pennings, 1977; Lee i Browe, 2006; Pszczołowski, 1978; Ziębicki, 2014).

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, iż 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” (Pszczołowski, 1978), zarówno efektywność jak i skuteczność są odnoszone do

angielskiego „effectiveness”, a sprawność i wydajność do angielskiego „efficiency”. W konsekwencji pojawia się pytanie, które z pojęć: „efficiency”, czy „effectiveness” należy tłumaczyć jako efektywność. Odnosząc się do wyżej omówionych kierunków rozważań nad efektywnością (Tab. 1), można sformułować spostrzeżenie, że oba terminy są właściwe, w zależności od przyjętego podejścia.

Analiza literatury pozwala zauważyć, że w literaturze anglojęzycznej granica między „efficiency” a „effectiveness” nie jest jednoznaczna, nie mniej jednak można jednak zaobserwować, że 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. znajomość 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 krytyczne znaczenie zarówno dla funkcjonowania, jak również 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: 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).

Analiza znaczenia pojęć proponowanych w naukowej literaturze zagranicznej pozwala zauważyć, że kategorie „effectiveness” oraz „efficiency” wzajemnie się uzupełniają i tym samym trudno w sposób jednoznaczny wskazać, że „effectiveness” powinno być tłumaczone jako skuteczność, a „efficiency” jako efektywność (lub wydajność). W celu minimalizowania niejednoznaczności opracowania naukowe powinny zatem precyzować przedmiot rozważań, charakteryzując badane zjawiska.

2. Perspektywy efektywności

Kategoria efektywności jest poddawana rozważaniom z różnych perspektyw. Pojawiają się propozycje dokonywania oceny efektywności organizacji zarówno z perspektywy procesów (Czakon, 2005), jak również z perspektywy strategicznej (Dyduch, 2008; Skrzypek, 2013). Analiza efektywności organizacji może być także zorientowana na działania dotyczące wyłącznie wnętrza organizacji, albo również na uwzględnienie zewnętrznego wymiaru, jak proponują np. K. Obłój (2000) lub W. Dyduch (2008). W Tabeli 2 prezentowano różne perspektywy rozważań nad efektywnością.

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,

		ostateczny odbiorca, inwestor zewnętrzny.
--	--	--

Źródło: Opracowanie na podstawie (Dyduch, 2012; Oblój, 2000; Skrzypek, 2000, 2012).

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 (i tym samym wymiary oceny) dla efektywności organizacji:

- organizacyjnej wydajność (produktywność) (ang. organizational productivity);
- organizacyjnej elastyczność (zarówno w odniesieniu do zmian wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji);
- oraz wewnątrzorganizacyjnych napięć i konfliktów.

Zespół badawczy J.P. Cambella (Goodman i Pennings, 1977 za: Campbell i in., 1974) wskazuje natomiast trzydzieści kryteriów oceny efektywności organizacji, m.in. jakość (ang. quality) oferowanych produktów lub usług; wypadkowość (ang. accidents); absencje (ang. absenteeism) pracowników; morale (ang. morale) pracowników; produktywność (ang. productivity); stopień zorientowania na realizację wyznaczonych celów (ang. achievement emphasis). Badacze podkreślają jednak, że zadaniem jednostki dokonującej oceny efektywności organizacji jest dokonanie odpowiedniego doboru kryteriów.

3. Pomiar efektywności

W literaturze (Campbell, 1977) wskazuje się, iż dokonanie oceny efektywności organizacji w systemie zerojedyńkowym: efektywna albo nieefektywna w niewielu przypadkach jest zasadne, co więcej, w większości 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 do definiowania kategorii efektywności, z drugiej jednak strony, pozwalają na postawienie pytania o zasadność ograniczenia rozważań nad efektywnością do określonego toku rozumowania.

Tabela 3. Badania nad efektywnością

Badana problematyka	Sposób oceny i pomiaru efektywności
Badanie nad procesami kształtowania dynamicznych	Pięciostopniowa skala ocen; subiektywne oceny respondentów.

zdolności w kontekście efektywności ekonomicznej polskich przedsiębiorstw (Cyfert i Krzakiewicz, 2017)	Miary finansowe: Przeciętny roczny wzrost sprzedaży (netto) w porównaniu do rzeczywistych konkurentów; dynamika zyskowności (zysk netto) w porównaniu do rzeczywistych konkurentów. Miary niefinansowe: Przeciętny roczny wzrost zatrudnienia w porównaniu do rzeczywistych konkurentów; dynamika wzrostu udziału w rynku w ostatnich w porównaniu do rzeczywistych konkurentów; stopień lojalności klientów w porównaniu do rzeczywistych konkurentów.
Badanie zależności między zdolnościami, projektowaniem modelu biznesowego a efektywnością włoskich MSP (Pucci i in., 2017)	Pięciostopniowa skala ocen; subiektywne oceny respondentów. Miary niefinansowe: Ogólna ocena wyników przedsiębiorstwa w porównaniu do: głównych konkurentów, wyznaczonych celów oraz średniej w branży.
Badanie efektywności akademickich przedsiębiorstw odpryskowych (Kwiatkowska, 2015)	Siedmiostopniowa skala ocen; subiektywne oceny respondentów. Miary finansowe: Przeciętny roczny wzrost sprzedaży (netto); średnia rentowność sprzedaży; średnia rentowność aktywów; średnia rentowność kapitału własnego; zyskowność (zysk netto) w porównaniu do głównych konkurentów; zyskowność (zysk netto) w porównaniu z konkurentami, którzy znajdują się w tym samym stadium i okresie rozwoju; stopień przewagi kosztowej w porównaniu do głównych konkurentów w sektorze Miary niefinansowe: Przeciętny roczny wzrost zatrudnienia; dynamika udziału w rynku; stopień lojalności klientów w porównaniu do głównych konkurentów w sektorze; stopień wzrostu w porównaniu do głównych konkurentów w sektorze; stopień przewagi w wytworzonym know-how w porównaniu do głównych konkurentów w sektorze; stopień długoterminowego zabezpieczenia przetrwania firmy
Badanie wpływu zarządzania wiedzą i dynamicznych zdolności na efektywność organizacji (Tseng i Lee, 2014)	Siedmiostopniowa skala ocen; subiektywne oceny respondentów Miary finansowe: Wielkość sprzedaży; rentowność sprzedaży; zyski; rentowność inwestycji Miary niefinansowe: zdolność do wprowadzania nowych produktów/usług we właściwym czasie; zdolność do rozwijania nowych produktów; tempo wprowadzania nowych produktów w porównaniu konkurentami; stopień automatyzacji w porównaniu do konkurentów; 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

Badanie efektywności podmiotów sektora publicznego (Ziębicki, 2014)	Sześciostopniowa skala ocen; Subiektywne oceny respondentów Miary finansowe: - Perspektywa zarządzania wynikami: Efektywność ekonomiczna Miary niefinansowe: -Perspektywa procesów wewnętrznych: Stabilność; kontrola; kompetencyjność -Perspektywa zarządzania wynikami: Skuteczność; optymalizacja wykorzystania zasobów²; motywacja -Perspektywa integracji z otoczeniem Elastyczność; partycypacja obywatelska; współpraca zewnętrzna
Badanie efektywności publicznych sieci międzyorganizacyjnych (Austen, 2014)	Siedmiostopniowa skala ocen; Subiektywne oceny respondentów Miary finansowe: -Perspektywa społeczności: Obniżenie kosztów dostarczenia usług -Perspektywa organizacji: Obniżenie kosztów na poziomie organizacji 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
Wpływ twórczej strategii na efektywność funkcjonowania organizacji (Dyduch, 2013)	Siedmiostopniowa skala ocen; subiektywne oceny oraz obiektywna ocena miar finansowych. Miary finansowe: - W ujęciu obiektywnym:

² Zwiększanie zakresu realizowanych zadań przy danym poziomie zasobów ludzkich i rzeczowych (Ziębicki 2014, s. 187).

	Rentowność sprzedaży; rentowność aktywów; rentowność kapitału własnego. - W ujęciu subiektywnym: Rentowność sprzedaży w porównaniu do głównych konkurentów; rentowność aktywów w porównaniu do głównych konkurentów; rentowność kapitału własnego w porównaniu do głównych konkurentów; zyskowość (zysk netto) w porównaniu do głównych konkurentów; zyskowość (zysk netto) w porównaniu z konkurentami, którzy znajdują się w tym samym stadium i okresie rozwoju. Miary niefinansowe: - W ujęciu subiektywnym Przeciętny roczny wzrost zatrudnienia w porównaniu z głównymi konkurentami; dynamika udziału w rynku w porównaniu do głównych konkurentów; stopień lojalności klientów w porównaniu do głównych konkurentów; stopień wzrostu w porównaniu do innych firm w sektorze.
Wpływ zdolności relacyjnej na efekty relacji z partnerami rynkowymi (małe i średnie przedsiębiorstwa) (Wójcik-Karpacz, 2012)	Sześciostopniowa skala ocen; Subiektywne oceny respondentów Miary finansowe: Koszty relacji z partnerami rynkowymi (koszty akwizycji ex ante, koszty akwizycji ex post, obniżka kosztów operacyjnych, obniżka kosztów bezpośrednich produktu) 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
Efektywność funkcjonowania restauracji (Shih-Yi i Ching-Han, 2012)	Pięciostopniowa skala ocen; subiektywne oceny respondentów Miary finansowe: Wielkość sprzedaży; bieżąca zyskowość; rentowność sprzedaży Miary niefinansowe: Jakość usług; ogólna wydajność restauracji
Wpływ przedsiębiorczości organizacyjnej na efektywność organizacji (Dyduch, 2008)	Siedmiostopniowa skala ocen; Subiektywne oceny respondentów Miary finansowe: Dynamika sprzedaży; zysk; rentowność sprzedaży; rentowność kapitału własnego; rentowność aktywów; rentowność inwestycji; współczynnik MacKenzie Miary niefinansowe:

	Wielkość zatrudnienia; tworzenie wartości dla interesariuszy; zadowolenie klientów; zadowolenie pracowników; ilość nowych produktów
Ocena efektywności organizacji non-profit przez różnych interesariuszy. Badanie zależności między efektywnością zarządu, efektywnością organizacji a wykorzystaniem najlepszych praktyk zarządzania (Herman i Renz, 2004)	Pięciostopniowa skala ocen; subiektywne oceny respondentów 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
Pomiar efektywności organizacyjnej uczelni wyższych (Cameron, 1987)	Subiektywne oceny respondentów (pracownicy naukowcy i administracyjni) Miary niefinansowe Satysfakcja studenta z systemu edukacji; możliwości rozwoju dla studenta; możliwości rozwoju kariery studenta; rozwój osobisty studenta; satysfakcja 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)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Austen, 2014; Cameron, 1987; Cyfert i Krzakiewicz, 2017; Dyduch, 2008, 2013; Herman i Renz, 2004; Kwiotkowska, 2015; Pucci i in., 2017; Shih-Yi i Ching-Han, 2012; Tseng i Lee, 2014; Wójcik-Karpacz, 2012; Ziębicki, 2014).

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, rentowność inwestycji, nie obejmują wszystkich istotnych obszarów efektywności organizacji, co skłania ich do sformułowania wniosku, że efektywność powinna być rozpatrywana również z perspektywy poziomu jakości oferowanych produktów/usług, udziału w rynku, wprowadzania nowych produktów i innych niefinansowych miar.

Wskazuje się, że miary subiektywne również mogą w dokładny sposób 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 podkreśla również, że istotną informacją dla badacza jest także porównanie efektywności przez danego respondenta z konkurentami (Kwiotkowska, 2015).

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 niezadowolenie 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).

Podsumowanie

Analiza literatury pozwala zauważyć, że określenie natury kategorii efektywności organizacji jest zadaniem trudnym. Z perspektywy badań nad efektywnością organizacji kluczowym zadaniem okazuje się rozpoznanie specyfiki badanego podmiotu (lub grupy podmiotów), które pozwala na rozważenie optymalnych miar efektywności w toku postępowania badawczego. Dobierając sposoby oceny efektywności warto również uwzględnić uwarunkowania otoczenia, w którym dany podmiot funkcjonuje. W niektórych przypadkach zasadne (i możliwe w realizacji) może okazać się rozważenie ocen różnych grup interesariuszy. Wartym uwagi jest zastosowanie w postępowaniu badawczym subiektywnych ocen efektywności, które umożliwiają porównywanie podmiotów funkcjonujących w różnych branżach (Kwiotkowska, 2015). Należy jednak być świadomym, że przyjęcie nadmiernej liczby wskaźników nie tylko zaburza ostateczny obraz sytuacji, ale także utrudnia przeprowadzanie badań.

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, ss. 169–176.

- Blaik P. (2015), *Efektywność logistyki*, PWE, Warszawa.
- Bratnicki M., Kulikowska-Pawlak M. (2013), *Uwarunkowania pomiaru efektywności organizacji*, „Zarządzanie i Finanse”, vol. 4 nr 2, ss. 53–66.
- Cameron K. (1981), *Construct Space and Subjectivity Problems in Organizational Effectiveness*, “Public Productivity Review”, vol. 5 nr 2, 105–121.
- Cameron K. (1987), *Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education*, “Administrative Science Quarterly”, vol. 23 nr 4, ss. 604–632.
- Campbell J. P. (1977), *On the Nature of Organizational Effectiveness* (w:) *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, red. Goodman P.S., Penning J.M., 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. Krzakiewicz K., Cyfert S., Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 329–342.
- Czakon W. (2005), *Procesowe podejście do badania efektywności* (w:) *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, red. Dudycz T., Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1060, Wrocław.
- Drucker P. (1974), *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*, Truman Talley Books/E.P. Dutton, New York
- 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, ss. 534–540, <https://doi.org/10.2307/2089477>.
- Goodman P. S., Pennings J. M. (Red.) (1977), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco-Washington-London.
- 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, ss. 694–704.
- 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, ss.11–23.
- 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, ss. 155–178.
- Oblój, K. (2000), *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa
- Pszczółowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- 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, ss. 222–241, <https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2016-0138>
- Shih-Yi C., Ching-Han T. (2012), *Dynamic capability, knowledge, learning, and firm performance*, "Journal of Organizational Change Management", vol. 25 nr 3, ss. 434–444, <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.
- Skrzypek E. (2013), *Uwarunkowania efektywności organizacyjnej w nowej ekonomii*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin-Polonia, vol. 47 nr 1, ss. 168–178.
- Słownik języka polskiego (T. 1). (1978). PWN.
- Smith J. (1992), *Creating effectiveness*, "New Library World", vol. 93 nr 1, ss. 8–14, <https://doi.org/10.1108/EUM0000000002417>.
- Steers R. M. (1975), *Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness*, "Administrative Science Quarterly", vol. 20 nr 4, ss. 546–558.
- 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, ss. 158–179, <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.