

Uwarunkowania pomiaru efektywności organizacji

Wstęp

Punktem wyjścia do niniejszych rozważań teoretycznych jest silne przekonanie, iż jednym z niezbędnych nośników sukcesu organizacji jest rozwiązanie praktycznego problemu pomiaru i oceny jej efektywności [Holcomb, Holmes, 2005; Beer, 2009]. Zagadnienia efektywności organizacji oraz sama operacjonalizacja tego pojęcia i metod jej oceny stanowi od dawna jeden z najistotniejszych przedmiotów zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania [Carton, Hofer, 2010]. Pierwsi, reprezentując różnorodne teorie organizacji i zarządzania, w oparciu o odmienne paradygmaty podejmują próby opracowania uogólnionych modeli (czy zbiorów kryteriów), umożliwiających opis organizacji pod względem efektywności i uwarunkowań jej kształtowania się. Natomiast drudzy, np. menedżerowie lub doradcy prowadzący działalność diagnostyczną i interwencyjną w organizacjach, stoją przed problemem wielości takich modeli (względnie zbiorów kryteriów) efektywności [Carton, Hofer, 2010]. Istotna jest dla nich kwestia, opartego na doświadczeniu i intuicji, wyboru odpowiedniego modelu oraz odpowiedzialności za praktyczne, wymierne i niewymierne konsekwencje wywołane jego zastosowaniem [Bourgeois, 1980; Augier, Teece, 2009].

Równocześnie jednak różnorodność modeli efektywności powoduje, że praktycy podejmujący działalność diagnostyczną w organizacji powinni posługiwać się pojęciem i kryteriami efektywności wyprowadzonymi nie tylko z jednego modelu, lecz traktować ją jako pojęcie posiadające wiele znaczeń, ustalanych każdorazowo w odniesieniu do określonej organizacji i warunków jej funkcjonowania. Zastosowanie jednego modelu jako podstawy do oceny efektywności szeregu organi-

* Prof. zw. dr hab., Katedra Przedsiębiorczości, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny im. K. Adameckiego w Katowicach, ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, mabrat@ue.katowice.pl

** Dr, Katedra Przedsiębiorczości, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny im. K. Adameckiego w Katowicach, ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, monika.kulikowska@ue.katowice.pl

zacji, może doprowadzić do wniosku, że w odniesieniu do niektórych organizacji model ten zdaje egzamin, w stosunku do innych zaś nie sprawdza się. Podobnie, zastosowanie szeregu modeli jako podstawy do oceny efektywności wybranej organizacji może doprowadzić do wniosku, że niektóre modele wypadają lepiej od innych.

Praktyka zarządzania przyjęła liczne rozwiązania problemu pomiaru efektywności, które zaowocowały obfitą literaturą (i różnorodnymi definicjami) oraz mnogością mierników. Wyodrębnić trzeba trzy dominujące współcześnie interpretacje efektywności [Bielski, 1986]: celowościową (podejście od strony celów), systemową (podejście od strony zasobów systemu) oraz chronologicznie najpóźniejszą, a uwzględniającą interesariuszy (podejście od strony wielokrotnych wyborów).

Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie rozważań teoretycznych na temat pomiaru efektywności organizacji, co jest jednym z niezbędnych nośników jej sukcesu.

1. Podejście od strony celów

Podejście od strony celów jest podejściem najstarszym i najbardziej powszechnym w świecie myśli organizacyjnej [Keeley, 1984, s. 1-23]. Celowościowa interpretacja wiąże pojęcie efektywności z celami funkcjonowania organizacji, kładzie więc nacisk na skuteczność działania. Odnosi zatem rzeczywiście osiągnięte wyniki do założonych celów i na tej podstawie ocenia działanie. Ten sposób rozumienia efektywności materializuje się w budżetowaniu, a analiza odchyleń stanowi jego metodyczną podstawę. Innymi słowy, rachunkowość zarządcza w swoim najbardziej podstawowym narzędziu ocenia w istocie efektywność. Rzecz jednak w tym, iż jest to fragmentaryczne rozumienie efektywności. Co więcej, obciąża je wiele problemów, takich jak definiowanie celów budżetowych, zmienność celów, wielość celów, istnienie celów niefinansowych, itd. Wpływają one ujemnie na jakość informacji, poprzez ograniczenie jej zasięgu, dokładności i rodzaju. Można więc stwierdzić, iż potrzeba przełamania tych ograniczeń odczuwana przez menedżerów wymaga od rachunkowości zarządczej tego samego [Gelatkanycz, Boyd, 2011].

W przypadku tego podejścia, efektywność jest definiowana jako „zakres, w jakim organizacja osiąga swoje cele”, co przede wszystkim podkreśla konieczność osiągnięcia rezultatu przez całą organizację [Barnard, 1938; Redlin, 1970]. Taka definicja jest oparta na dwóch najważ-

niejszych założeniach, mówiących, że cele organizacji mogą być łatwo ustalane oraz są dostępne wszystkie potrzebne zasoby do realizacji tych celów.

Teoretyczne rozważania wskazują, że wiele różnych celów organizacji jest realizowanych równolegle, zarówno strategicznych, jak i operacyjnych [Etzioni, 1964]. Jednak cele strategiczne są często ogólne i abstrakcyjne. Dlatego wielu autorów jest zdania, że w rozważaniach nad efektywnością sensownym jest uwzględnianie wyłącznie celów operacyjnych [Hall, Clark, 1980; Price, 1972; Strasser i inni, 1981, s. 321-360].

Zalety i przesłanki podejścia od strony celów są następujące:

- podejście jest zrozumiałe,
- organizacja przede wszystkim stawia te cele, do których realizacji została utworzona,
- większość organizacji ocenia własną sytuację według stopnia realizacji celów,
- podejście to jest spójne z wieloma innymi metodami oceny efektywności na niższych szczeblach organizacji, np. zarządzanie przez cele czy kontrola budżetowa.

Mimo to, w kręgach akademickich podejście to jest dyskusyjne i często krytykowane, ponieważ:

- bardzo trudno jest stosować je w organizacji, która nie generuje wymiernych rezultatów; w związku z tym podejście to nie nadaje się do zastosowania np. do wielu organizacji non-profit,
- większość organizacji stawia przed sobą wiele celów, z czego wielokrotnie osiągnięcie jednego wyklucza realizację innego, np. poprawianie bezpieczeństwa wymaga ponoszenia kosztów, zatem maksymalizowanie zysku może być celem sprzecznym w stosunku do tworzenia bezpiecznego środowiska pracy,
- założenie mówiące, że wszyscy członkowie organizacji przyczyniają się do realizacji jej celów, jest w dużym stopniu sporne [Connolly i inni, 1980, s. 211-227],
- zasady głoszące, iż cele określają stany „idealne” jest problematyczne, bowiem pomiędzy stanem obecnym a pożądanym zawsze będą różnice [Etzioni, 1964],
- ustalenie celów na zbyt niskim poziomie może powodować błędną ocenę działania organizacji i tym samym postrzeganie jej jako niezmiernie efektywnej, podczas gdy w rzeczywistość będzie zgoła inna [Mansfield, 1986],

- niektóre cele mają tak wieloznaczny i konkurencyjny charakter, że nie sposób je zrealizować, np. satysfakcja pracowników czy rozwój zasobów ludzkich.

Pomimo wszystko, podejście od strony celów jest odporne na krytykę i w dalszym ciągu wykorzystywane na szeroka skalę. Dzieje się tak zapewne dlatego, że wszystkie organizacje prowadzą cele do konkretnych kategorii i potrafią określać, czy te cele są realizowane [Hall, Clark, 1980].

2. Podejście od strony zasobów systemu

Interpretacja systemowa efektywności to drugie dominujące, a najwyraźniej przeważające rozumienie efektywności. To podejście jako pierwsi zaproponowali Georgopolous i Tannenbaum [1957], głównie jako antidotum na niektóre ograniczenia podejścia od strony celów. W tym ujęciu organizacja postrzegana jest jako otwarty system będący w ciągłej interakcji z otoczeniem. W przypadku podejścia od strony celów ma miejsce sytuacja, kiedy w organizacji nakłady są znacznie wyższe niż potrzeba wytworzenia rezultatów. Ten nadmiar, czy też zapas zapewnia organizacji znaczne korzyści. W tym rozumieniu efektywności uznaje się, że występuje ona wtedy, gdy organizacja maksymalizuje swoją pozycję przetargową w relacji do otoczenia po to, by przyjmować optymalną ilość rzadkich i potrzebnych zasobów [Cook i inni, 2008].

Takie rozumienie efektywności koncentruje się na zdolności pozyskiwania zasobów z otoczenia oraz na stopniu ich wykorzystania [Greve, 2011]. Przyjęcie systemowej perspektywy oznacza w szczególności koncentrację na takich elementach systemu jak: wejścia, transformacja, wyjścia oraz relacje pomiędzy tymi elementami. Poszczególne elementy z trzech wyżej wymienionych są uwypuklane przez różnych autorów [Hall, 1999, s. 252], tym niemniej wskazuje się na konieczność badania efektywności organizacji z punktu widzenia pozyskiwania zasobów z otoczenia, z punktu widzenia transformacji zasileń systemu w jego produkty oraz z punktu widzenia przekazywania wyjść systemu do otoczenia. Obserwując narzędzia rachunkowości zarządczej trzeba zauważyć, iż rachunek kosztów działań (zwłaszcza operacyjny) odpowiada tej interpretacji. Wymaga ona wykorzystania systemu mierników, zarówno bezwzględnych (w wartościach pieniężnych są to np. koszty zasobów), jak i nominalnych (jak na przykład zyskowność danego klienta).

Należy zaznaczyć, iż przyjmuje się tutaj dość szeroką definicję zasobów, uwzględniającą zarówno zasoby konwencjonalne (pieniądze, surowce, pomieszczenia, wyposażenie i pracę), jak również, we właściwych przypadkach, zasoby rzadkie i cenne (wiedza, pomysły, reputacja). Ocena efektywności jest tu mniej precyzyjna niż w modelu celów. Cztery kryteria pomiaru efektywności w podejściu od strony zasobów systemu, zaproponowane przez Cunninghama [1978], zakładają:

- zdolność organizacji do pozyskiwania z otoczenia rzadkich i cennych zasobów,
- zdolność decydentów organizacji do rozpoznawania cech otoczenia, tzn. ograniczeń i możliwości w nim tkwiących,
- sprawność działania organizacji,
- szybkość reakcji organizacji na zmiany w otoczeniu.

Jako że w tym modelu uwaga koncentruje się głównie na nakładach, założenie mówiące, że jeśli organizacja pozyska zasoby, nie wystąpią inne ograniczenia i utrudnienia, jest założeniem naiwnym. Mimo tego ograniczenia, model zasobów systemu ma jedną ważną zaletę – można go stosować z powodzeniem w organizacji, w której trudno jest mierzyć rezultaty. Ma to miejsce w przypadku organizacji non-profit, których cele po stronie rezultatów są często wieloznaczne; trudno je kwantyfikować i oceniać, czy zostały osiągnięte.

W modelu zasobów systemu, w odróżnieniu do modelu celów, kładzie się nacisk na relacje organizacji z otoczeniem, co jest źródłem pewnych limitacji. Po pierwsze, mimo że w modelu uwaga koncentruje się na pozyskiwaniu odpowiedniej ilości zasobów, nie można wskazać, jaki poziom eksploracji otoczenia w ich poszukiwaniu jest optymalny. Bowiem można mieć poważne wątpliwości co do intensywnego, nadmiernego pozyskiwania zasobów z otoczenia, stwarzającego zagrożenie dla jej własnego przetrwania w długim okresie. Stąd trudności w mierzeniu efektywności. Po drugie, zasadniczym ograniczeniem mierzenia efektywności jest brak konkretnej, jednoznacznej definicji pojęcia „rzadkich i cennych zasobów” [Cook i inni, 2008]. Po trzecie, w podejściu od strony zasobów systemu skupia się zainteresowanie wyłącznie na pozyskiwaniu zasobów, natomiast pomija się kwestię ich wykorzystania, nie mniej ważną dla efektywności i wydajności [Eshima, 2010]. Podsumowując omówione dotychczas podejścia, należy stwierdzić, iż pomimo swoich ograniczeń, oferują istotne poglądy na efektywność. Problem

w tym, że żadne z nich nie obejmuje całości problemu, więc stosowanie tylko jednego stwarza istotne zagrożenia.

3. Podejście od strony wielokrotnych wyborów

Ostatnim z omawianych podejść jest podejście od strony wielokrotnych wyborów (nazywane również podejściem od strony interesariuszy). Po raz pierwszy pojawiło się ono w drugiej połowie lat 70. dwudziestego wieku i oferuje pogląd bardziej wszechstronny i zintegrowany [Connolly i inni, 1980; Keeley: 1978; Pennings, Goldman, 1977; Pfeffer, Salanick, 1978; Zammuto, 1982]. Zakłada, że organizacja podejmuje szeroki zakres działań, z których każde może generować inne rezultaty. Podobnie jak w modelu zasobów systemu, uwzględnia się tu relacje organizacji z otoczeniem i, jak w modelu celów, zwraca się uwagę na rezultaty działań organizacji.

Choć to podejście jako takie jest złożone, opiera się na prostym założeniu, że wszyscy interesariusze będący w relacjach z organizacją oczekują dla siebie korzyści. Dlatego każda grupa interesariuszy preferuje inne zachowania organizacji – takie, które dokładnie spełnią jej oczekiwania. I również każda z tych grup (akcjonariusze, pracownicy, klienci, dostawcy, rząd, społeczność lokalna, społeczeństwo w szerokim ujęciu) posiada swoje własne, indywidualne kryteria, według których ocenia efektywność organizacji.

Organizacja nie może istnieć i funkcjonować bez wsparcia ze strony wszystkich wymienionych wyżej grup interesariuszy, dlatego w podejściu wielokrotnych wyborów definiuje się efektywność jako „stopień, w jakim organizacja spełnia oczekiwania grup wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy” [Rollinson, 2002, s. 472]. To podejście charakteryzuje się wieloma zaletami, których brakuje pozostałym dwóm wyróżnionym wcześniej:

- efektywność rozważana jest tu znacznie szerzej niż w innych podejściach,
- bierze się pod uwagę czynniki wewnątrz organizacji i poza nią,
- nakłady i rezultaty działań organizacji są tu równie ważnymi kryteriami efektywności,
- bierze się pod uwagę, że efektywność jest pojęciem złożonym i wielowymiarowym, dlatego nie można zastosować tylko jednej miary [Cameron, 1984; Cameron, 2009],

- w udany sposób łączy i godzi podejście od strony zasobów z podejściem od strony celów [Tsui, 1989],
- jest zgodne z teorią ustalania celów; w szczególności bierzemy pod uwagę, że w procesie ustalania celów wchodzi w grę czynniki polityczne.

Jednakże z drugiej strony podejście uwzględniające interesariuszy ma trzy niebagatelne ograniczenia. Pierwsze z nich wynika z założenia, że efektywność organizacji można postrzegać na różne sposoby, w zależności od tego, która grupa interesariuszy jest w danej chwili najważniejsza. Po drugie, niemal każde działanie organizacji spełnia oczekiwania różnych grup interesariuszy w różnym stopniu. I po trzecie podkreśla, że zasoby niemal każdej organizacji są ograniczone, dlatego wzrost stopnia satysfakcji jednej grupy interesariuszy zwykle odbywa się kosztem satysfakcji innych grup.

W tym miejscu nasuwa się kluczowe pytanie: czyje potrzeby organizacja powinna zaspokajać w pierwszej kolejności? Jeden ze sposobów rozwiązania tego problemu zaproponowali Connolley, Conlon i Teutsch [1980]. Przyjęli założenie, że korzyści wszystkich interesariuszy są tak samo ważne i w żaden sposób nie można ich uszeregować według stopnia ważności. Inne i bardziej praktyczne stanowisko przyjęli autorzy – wśród nich Pennings i Goldman [1977] oraz Pfeffer i Galancik [1978] – rozpatrujący zagadnienie z punktu widzenia „relatywnej siły interesariuszy”. Twierdzą, że każda grupa interesariuszy kontroluje jakąś część cennych zasobów organizacji i w każdym momencie niektóre z tych zasobów są dla organizacji ważniejsze niż inne. W związku z tym uznali, że efektywność sprowadza się do zaspokajania potrzeb tej grupy interesariuszy, która kontroluje dostęp do tych zasobów organizacji, które w danym momencie są dla niej najważniejsze, nawet jeżeli z tego powodu nie są zaspokajane potrzeby innej grupy.

Można też rozpatrywać efektywność organizacji od strony sprawiedliwości społecznej [Keeley, 1978; Keeley, 1984; Mouse, 1980]. W tym przypadku kładzie się silny nacisk na potrzeby i oczekiwania najmniej uprzywilejowanej grupy interesariuszy. Można wskazać jeszcze wiele propozycji rozwiązania problemu hierarchizacji potrzeb interesariuszy. Niestety, owe propozycje są w stosunku do siebie konkurencyjne i w związku z czym trudne do pogodzenia. Dlatego też, podejście od strony wielokrotnych wyborów uznaje się za mało użyteczne i dąży się

do zwrócenia ku teorii, która lepiej objaśnia praktyczne działania organizacji.

Modelem wyjaśniającym, jak wartości wyznawane przez menedżerów wpływają na kryteria oceny efektywności organizacji, jest model konkurujących wartości. Owa teoria dotyczy nie tyle samej efektywności organizacji, ile tego, na co menedżerowie kładą największy nacisk prowadząc sprawy organizacji [Quinn, Cameron, 1983; Quinn, Rohrbaugh, 1983; Quinn: 1988; Cameron, 2009]. Quinn i in. [1983] zakładają, że pojmowanie efektywności zależy od wyznawanych wartości. Innymi słowy – wybór optymalnej miary efektywności przez menedżera jest silnie skorelowany z systemem wartości przez niego wyznawanym. Quinn i in. [1983] stoją na stanowisku, że menedżerowie będąc z jednej strony pod presją różnych grup nacisku, z których każda domaga się zaspokajania swoich potrzeb, z drugiej strony, kierują się własnymi systemami wartości i od nich uzależniają stosowane kryteria efektywności organizacji. Siłą rzeczy menedżerowie chętniej zaspokajają potrzeby tych grup interesariuszy, które uznają za priorytetowe. I tak, menedżerowie koncentrujący się na czynnikach wewnątrz organizacji i preferujący elastyczną strukturę zarządzania uznają, że priorytetową grupą interesariuszy są pracownicy. Z kolei menedżerowie, kładący nacisk na czynniki wewnątrz organizacji i ścisłą odgórną kontrolę, uznają za priorytetowe potrzeby akcjonariuszy firmy.

4. Dyskusja

Organizacje są powoływane w konkretnych celach, które mają za zadanie realizować. Teoria stojąca za podejściem od strony celów jest przejrzysta. Problem w tym, że w praktyce trudno jest ściśle rozgraniczyć pojęcia używane często zamiennie, takie jak: „cel główny”, „cel cząstkowy”, „misja” i „zamierzenie”. W zależności od celów stawianych przed tą czy inną organizacją, należy rozróżniać cele oficjalne od operacyjnych. Cele oficjalne to szeroko i ogólnikowo wyrażone zamierzenia i kierunki działań, sformułowane tak, by organizacja mogła je podawać do wiadomości publicznej. Natomiast cele operacyjne odzwierciedlają rzeczywiste intencje organizacji i nie zawsze korespondują z celami oficjalnymi. Jeżeli organizacja posiada system przejrzystych, jasno wyrażonych i uszeregowanych hierarchicznie celów, może odnieść istotne korzyści. Wówczas osiągnięcie wszystkich celów na niższym szczeblu jest równoznaczne ze spełnieniem celów na poziomie wyższym, tym bar-

dziej, że formułowanie, dopracowywanie i wyjaśnianie celów jest czasochłonne. W teorii proces ten może być przeprowadzony na jeden z trzech sposobów: z góry na dół (top-down), z dołu do góry (bottom-up) albo korzystając łącznie z pierwszego i drugiego podejścia. Natomiast w praktyce, formułowanie celów jest wynikiem złożonych procesów – politykowania, aliansów i koalicji pomiędzy interesariuszami. Sformułowane cele oddają zatem zmienną równowagę sił politycznych działających na organizację.

Bez wątpienia w każdym omówionym podejściu efektywność organizacji jest mierzona i oceniana według odpowiedniego, szczególnego kryterium. W modelu celów kładziony jest nacisk na rezultaty, w modelu zasobów systemu na nakłady, a w podejściu od strony wielokrotnych wyborów na stopień spełnienia oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy, uwzględniając zarówno nakłady, jak i rezultaty. Problem w tym, że różni interesariusze mają różne oczekiwania, a większość organizacji dysponuje ograniczonymi zasobami, w związku z czym zaspokajanie potrzeb jednej grupy interesariuszy często wymusza rezygnację z zaspokajania potrzeb innych grup. Ten problem został zilustrowany również w modelu konkurujących wartości. Wynika z niego, że menedżerowie kierują się własnymi kryteriami efektywności w zależności od tego, które aspekty funkcjonowania organizacji uznają za najważniejsze.

Wyczerpujący przegląd definicji, interpretacji i zastosowań efektywności znacznie wykroczyłby poza ramy niniejszego opracowania. Wniósłby z pewnością wiele wątków cząstkowych i przyczynków do rozwoju narzędzi rachunkowości zarządczej, jednak z punktu widzenia niniejszych rozważań wystarczająca jest konkluzja o wieloznaczności kategorii efektywności [Wall i inni, 2004]. Wobec tego przyjąć należy definicję na potrzeby dokonanego wywodu: Efektywność gospodarowania traktuje się jako ilościową cechę działania, odzwierciedloną w relacji efektów użytkowych uzyskanych w pewnym okresie czasu i zmierzających do zaspokojenia potrzeb odbiorcy (pośredniego i końcowego) oraz nakładów (zasobów) koniecznych do osiągnięcia tego efektu poniesionych w pewnym okresie czasu.

Ważne konsekwencje wynikają z tej definicji dla rachunkowości zarządczej. Wskazuje ona obiekty zainteresowania, a są nimi: działania, efekty użytkowe, zasoby. Z podmiotowego punktu widzenia interesować nas winni: dostawcy (zasobów), wykonawcy (działań), odbiorcy

(produktów i usług). Nietrudno zauważyć, że przyjęcie tej definicji jednoznacznie wskazuje na potrzebę wprowadzenia rachunku kosztów działań. Jednocześnie, nie oznacza ona odstąpienia od budżetowania i ośrodków odpowiedzialności, bowiem zakres informacji płynący z budżetów oraz cecha działania (skuteczność) badana przez budżetowanie jest po prostu inna. Zatem rachunek efektywności stanowi odrębną dziedzinę informacji zarządczej, nowy obszar, który wymagać może nowych instrumentów [Rauch i inni, 2009].

Zakończenie

Studia literaturowe zarówno w zakresie aspektów teoretycznych pomiaru efektywności, jak i dokonywanego przez menedżerów pomiaru ich wyników, wskazują jednoznacznie na konieczność przyjęcia wielowymiarowej perspektywy [Steffens i inni, 2009], pozwalającej na ocenę zaspokajania oczekiwań rozmaitych interesariuszy, co może być dokonane jedynie przy wykorzystaniu miar ilościowych i jakościowych, obiektywnych i subiektywnych, nakierowanych na procesy wewnętrzne jak i relacje z otoczeniem [Van der Laani i inni, 2008]. Odwołując się do opinii Bielskiego [2002] „nie ma jednego najlepszego kryterium oceny efektywności, a ich wybór ma charakter subiektywny i dokonywany jest pod wpływem wartości, preferencji i interesów podmiotu dokonującego oceny”. Oznacza to, że nie jest możliwe wyprowadzenia syntetycznego kryterium efektywności organizacji, ale z drugiej strony nie da się sformułować jednolitego i uniwersalnego systemu oceny wielokryterialnej. Należy jednak pamiętać, że kształt systemu musi być konstruowany w odniesieniu do konkretnej organizacji biorąc pod uwagę jej funkcję genotypową, zestaw bieżących celów i uznawaną przez kierownictwo hierarchię ich ważności, wreszcie cel, z punktu widzenia którego dokonuje się oceny [Bielski, 1992, 2002].

Literatura

1. Augier M., Teece D.J. (2009), *Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance*, „Organization Science” nr 20.
2. Barnard C. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
3. Beer M. (2009), *High commitment high performance: How build a resilient organization for sustained advantage*, San Francisco: Jossey Bass.

4. Bielski M. (1986), *Efektywność organizacji – pojęcie wielowymiarowe*, „Prakseologia” nr 1-2.
5. Bielski M. (1992), *Organizacja; istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
6. Bielski M. (2002), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
7. Bourgeois L.J. (1980), *Performance and consensus*, „Strategic Management Journal” nr 1.
8. Cameron K.S. (1984), *The effectiveness of ineffectiveness*, w: *Research in Organisational Behaviour*, Staw B.M., Cummings L.L. (eds), JAI Press, Greenwich, CT.
9. Cameron K.S. (red.) (2009), *Organizational effectiveness*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
10. Carton R.B., Hofer C.W. (2010), *Organizational financial performance: Identifying and testing multiple dimensions*, „Academy of Entrepreneurship Journal” nr 16.
11. Connolly T., Conlon E.J., Deutsch S.J. (1980), *Organizational effectiveness: A multiple constituency approach*, „Academy of Management Review” nr 5.
12. Crook T.R., Ketchen D.J., Combs J.G., Todd S.Y. (2008), *Strategic resources and performance: A meta-analysis*, „Strategic Management Journal” nr 29.
13. Cunningham J.B. (1978), *A system-resource approach for evaluating organisational effectiveness*, „Human Relations” nr 31.
14. Eshima Y. (2010), *Impact of knowledge resource as a moderator of EO-performance relationship: Evidence from Japan*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji „International Council for Small Business”, Cincinnati.
15. Etzioni E. (1964), *Modern Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
16. Gelatkanycz M., Boyd B.K. (2011), *CEO outside directorships and firm performance: A reconciliation of agency, and embeddedness views*, „Academy of Management Journal” nr 54.
17. Gorgopolous B.S., Tannenbaum A.S. (1957), *A Study of Organizational Effectiveness*, „American Sociological Review”, nr 22.
18. Greve H.R. (2011), *Positional rigidity: Low performance and resource acquisition in large and small firms*, „Strategic Management Journal”, nr 32.

19. Hall R.H. (1999), *Organizations – structures, processes and outcomes*, 7th edition, Prentice Hall.
20. Hall R.M., Clark J.P. (1980), *An ineffective effectiveness study and some suggestions for future research*, „Sociological Quarterly” nr 21.
21. Holcomb T.R., Holmes R.M. (2005). *Bridging competing views of firm success: Toward an integrated theory of effectiveness and survival*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji „Academy of Management”, Honolulu.
22. Keeley M. (1978), *A social justice approach to organisational effectiveness*, „Administrative Science Quarterly” nr 22.
23. Keeley M. (1984), *Impartiality and participant interest theories of organisational effectiveness*, „Administrative Science Quarterly” nr 28.
24. Mansfield R. (1986), *Company Strategy and Organizational Design*, St Martin’s Press, New York.
25. Pennings J.M., Goodman P.S. (1977), *New Perspective on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco.
26. Pfeffer J., Salancik G. (1978), *The external control of organizations*, Harper & Row, New York.
27. Price J.L. (1972), *The study of organizational effectiveness*, „Sociological Quarterly” nr 13.
28. Quinn R.A., Cameron K. (1983), *Organizational Life Cycles and the Shifting Criteria of Effectiveness*, „Management Science” nr 29.
29. Quinn R.E. (1988), *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*, Jossey-Bass, San Francisco.
30. Quinn R.E., Rohrbaugh J. (1983), *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis*, „Management Science” nr 50(11).
31. Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T. i Frese M. (2009), *Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for future*, „Entrepreneurship Theory and Practice” nr 33.
32. Reddin W.J. (1970), *Managerial effectiveness*, McGraw-Hill, New York.
33. Rollinson D. (2002), *Organisational behaviour and analysis*, Prentice-Hall, New Jersey.
34. Steffens P., Davidsson P., Fitzimons J. (2009), *Performance configurations over time: Implications for growth- and profit-oriented strategies*, „Entrepreneurship Theory and Practice” nr 33.
35. Strasser S., Evelad J.D., Cunnings G., Denitson O.L. (1981), *Conceptualising the goal and systems models of organisational effectiveness: implications*

- tions for comparative evaluation research, „Journal of Management Studies” nr 18.
36. Tsui A.S. (1989), *An empirical examination of the multiple constituency model of organizational effectiveness*, „Proceedings of the Academy of Management” nr 4.
 37. Van der Laan G., Van Ees H., Van Witteloustuin A. (2008), *Corporate and social performance: An extended stakeholder theory, and empirical tests with accounting measures*, „Journal of Business Ethics” no. 79.
 38. Wall T., Mickie J., Patterson M., Wood S., Sheehan M., Clegg C., West M. (2004), *On the validity of subjective measures of company performance*, „Personnel Psychology” nr 57.
 39. Zammuto R.F. (1982), *Assessing organizational effectiveness*, State University of New York Press, Albany, New York.

Streszczenie

W artykule podjęto próbę przedstawienia specyfiki pomiaru efektywności przedsiębiorstw, zarówno w odniesieniu do teorii organizacji jak i praktyki działania. Praktyka zarządzania przyjęła liczne rozwiązania problemu pomiaru efektywności, które zaowocowały obfitą literaturą (i różnorodnymi definicjami) oraz mnogością mierników. Owa obfitość podejść praktycznych jest ujęta w licznych modelach teoretycznych. W zależności od zastosowanego podejścia, efektywność organizacji jest mierzona i oceniana według odpowiedniego, szczególnego kryterium. W modelu celów kładziony jest nacisk na rezultaty, w modelu zasobów systemu na nakłady, a w podejściu od strony wielokrotnych wyborów (w podejściu od strony interesariuszy) na stopień spełnienia oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy, uwzględniając zarówno nakłady, jak i rezultaty. Należy stwierdzić, że omówione w niniejszym artykule podejścia, pomimo swoich ograniczeń, oferują istotne poglądy na efektywność. Największym wyzwaniem staje się zintegrowanie wskazanych podejść, jako że żadne z nich nie obejmuje całości problemu, więc stosowanie tylko jednego stwarza istotne zagrożenia.

Słowa kluczowe

pomiar efektywności, podejście od strony celów, podejście od strony zasobów, podejście od strony interesariuszy

Determinants of the organization performance measurement (Summary)

A purpose of this study is to present theoretical considerations about the measurement of organization performance, which is one of the essential means of conveying success of the organization. This paper attempts to present the

specific character of measuring company performance, both in respect of the organization theory and practice in action. Management practice has adopted a number of solutions to the problem of measuring performance, which resulted in abundant literature (and various definitions), and a multitude of measures. Depending on the approach applied, organization performance is measured and evaluated by an appropriate and specific criterion. In the model of objectives an emphasis is put on results, whereas in the model of system resources on expenditure, and in the approach of multiple choices (in the approach of stakeholders) a degree to which expectations of various groups of stakeholders are fulfilled is emphasized, taking into account both expenditure and results. It should be noted that the approach discussed in this paper, despite its limitations, offers important views on performance. Unfortunately, none of them covers the whole problem, therefore using only one poses a significant threat.

Keywords

performance measurement, objective-based approach, resource-based approach, stakeholder-based approach