

**Witold Kowal**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: witold.kowal@ue.wroc.pl

---

## **SPRAWNOŚĆ ORGANIZACJI – KONFRONTACJA DOROBKU TEORETYCZNEGO I PERCEPCJI MENEDŻERÓW**

---

## **EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY OF ORGANIZATION – CONFRONTATION OF THEORETICAL ACHIEVEMENTS AND PERCEPTIONS OF MANAGERS**

---

DOI: 10.15611/pn.2017.499.14  
JEL Classification: L25, D21

**Streszczenie:** Jednym z podstawowych problemów ekonomii i zarządzania jest dyskusja nad istotą ocen opartych na kategoriach skuteczności i efektywności. Oba pojęcia są różnie interpretowane, najczęściej jako kategorie komplementarne. Razem odzwierciedlają problem syntetycznej oceny działań człowieka lub organizacji. Niejednokrotnie interpretowane są oddzielnie i z bardzo różnych punktów widzenia. Celem publikacji jest próba syntezy dorobku odnośnie do interpretacji kategorii związanych z ocenami organizacji. W artykule zaprezentowano podejścia teoretyczne w interpretacji efektywności i skuteczności. W publikacji zostaną też przedstawione wyniki badań preferencji menedżerów do różnych interpretacji skuteczności i efektywności. Badania przeprowadzono w ramach grantu NCN. Wyniki przeprowadzonych analiz wskazują na preferencje do skuteczności jako kategorii związanej z oceną organizacji.

**Słowa kluczowe:** ocena organizacji, skuteczność organizacji, efektywność.

**Summary:** One of the basic problems of economics and management is the discussion on the essence of evaluations based on the categories of efficiency and effectiveness. Both concepts are interpreted differently. Most often, they are defined as complementary categories. Together they reflect the problem of the synthetic evaluation (assessment) of human activities or organization. A lot of times they are interpreted separately and from quite different points of view. The purpose of the publication is an attempt to synthesize the results of the interpretation of categories related to the assessment of organizations. The article will present theoretical approaches in interpretation of efficiency and effectiveness. It will also show the results of the survey of managers' preferences for various interpretations of effectiveness and efficiency. These studies were conducted under the grant of the National Science Center. The results of the study indicate preferences for effectiveness as a category related to the evaluation of the organization.

**Keywords:** organization evaluation, organization effectiveness, efficiency.

## 1. Wstęp

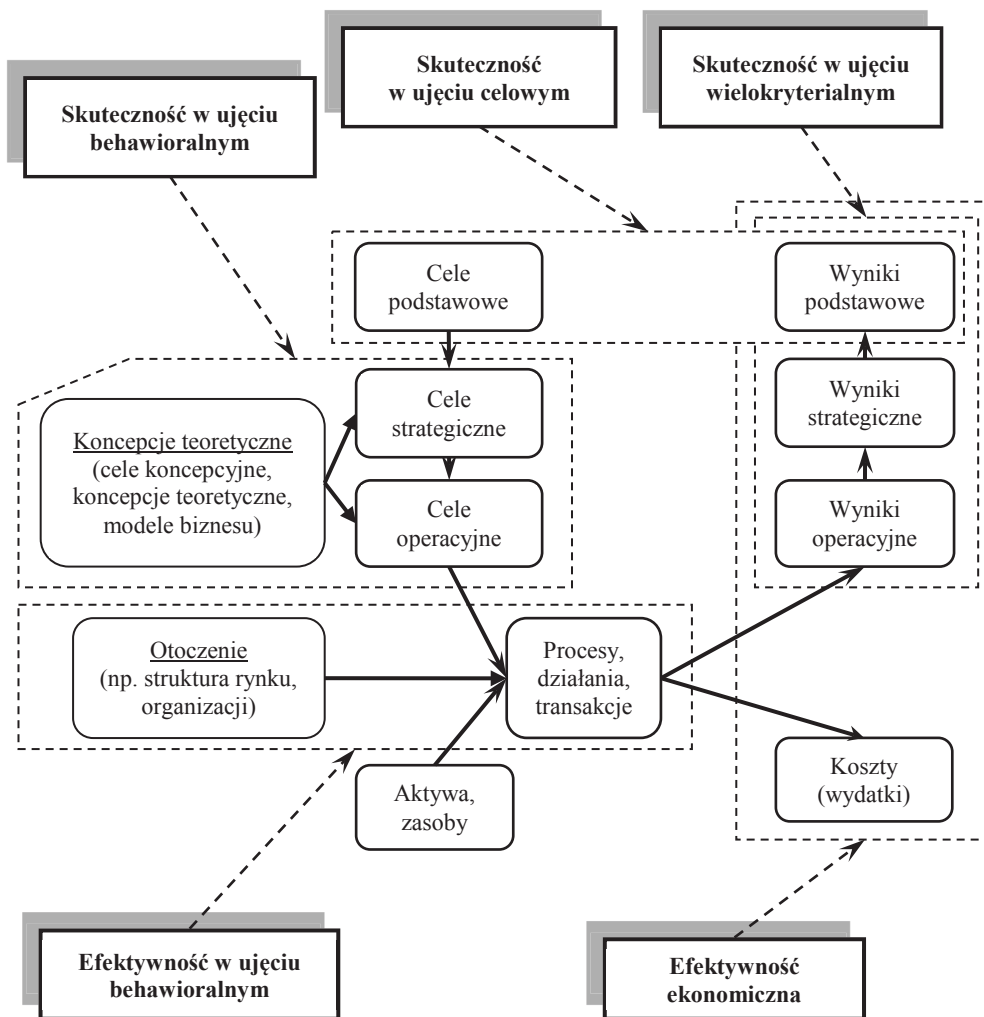
Rozstrzyganie problemów odnoszących się do sprawności w ekonomii i naukach o zarządzaniu odbywa się na wielu płaszczyznach i z wykorzystaniem różnych kategorii. W zasadniczym nurcie tych interpretacji problematyka ta jest odnoszona do dwóch kategorii, tj. skuteczność (*effectiveness*) i efektywność (*efficiency*). Pojęcia te były i są interpretowane jako kategorie komplementarne lub indywidualnie. Poza tym są one konkretyzowane z wykorzystaniem różnych przymiotników, co wpływa na rozwój interpretacji ogólnie rozumianej problematyki sprawności w ekonomii i organizacji. Problematyka ta jest jeszcze odnoszona do wielu perspektyw, które na gruncie nauk o zarządzaniu dotyczą m.in. organizacji, zarządzania, a także różnych funkcji (np. marketingu).

Celem publikacji jest próba syntezy tego dorobku w kontekście organizacji na podstawie studiów teoretycznych i weryfikacji empirycznej. W artykule zaprezentowano kluczowe podejścia w interpretacji szeroko ujmowanej sprawności, obejmującej ocenę efektywności i skuteczności. Ponadto zaprezentowane będą wyniki badań demonstrujące percepcję sprawności organizacji w ocenie menedżerów przedsiębiorstw. Badania te przeprowadzono w ramach grantu pt. „Emocjonalne, behawioralne i finansowe efekty działań marketingowych w ocenie sprawności przedsiębiorstwa” (projekt nr 2012/05/B/HS4/02414), finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki w Krakowie.

## 2. Istota sprawności organizacji w ujęciu teoretycznym

W Polsce, podejmując próbę odniesienia się do sprawności jako kategorii ogólnej, związanej z problematyką ocen w ekonomii i zarządzaniu, nie sposób pominąć interpretacji T. Kotarbińskiego (1955 r.). Zapewne większości znany jest jego dorobek, jak również dorobek Polskiej Szkoły Prakseologii. Zatem wypada tylko wspomnieć, iż zaproponowany przez T. Kotarbińskiego system pojęć skoncentrowany był na walorach praktycznych działania człowieka, na szczycie którego usadowiona została właśnie kategoria sprawności. W ujęciu uniwersalnym sprawność jest utożsamiana z każdym z walorów dobrej roboty z osobna, a w ujęciu syntetycznym jest ujmowana jako ogół tych walorów razem wziętych. W tych ujęciach sprawność odnosi się do każdej z rozpatrywanych kategorii ocen działań człowieka i organizacji oraz reprezentuje też ocenę ogólną, obejmującą całość problematyki i wskazując relacje wzajemne między wszystkimi kategoriami rozpatrywanymi jako owe oceny. Użyteczność tej kategorii jest o tyle istotna, iż w literaturze przedmiotu można zauważyć bardzo dużą niespójność w interpretacji różnych kategorii związanych z ocenami ekonomicznymi czy też ocenami organizacji. Mimo możliwości interpretacji wielu różnych kryteriów (walorów) sprawności – na co wskazywał sam T. Kotarbiński – w literaturze przedmiotu daje się wyróżnić dwie, które „ucieleśniają” istotę problemów ocen ekonomicznych działań i organizacji, tj. skuteczność i efektywność. Pełen zakres dających się zaobserwować pojęć i trendów w ich interpretacji można spotkać w wielu publikacjach, np. T. Kotarbińskiego [1982], M. Bielskiego [1996],

A. Szpaderskiego [2005], E.H. Shawa [2009], W. Kowala [2015]. Rysunek 1 przedstawia syntetyczną ilustrację kluczowych podejść zaobserwowanych w interpretacji dwóch wymienionych kategorii (skuteczność i efektywność) w literaturze polskojęzycznej i anglojęzycznej.



Rys. 1. Komplementarna interpretacja istoty efektywności i skuteczności organizacji – ujęcie wynikowe i behawioralne

Źródło: opracowanie na podstawie [Kowal 2015, s. 61-62].

Na podstawie przeglądu dorobku teoretycznego związanego z interpretacją kategorii opartych na pojęciach „efektywność” i „skuteczność” można wyróżnić dwa podejścia wykorzystywane przy ich definiowaniu, tj. wynikowe i behawioralne.

Pierwsze z nich reprezentowane jest przez takie hasła, jak skuteczność w ujęciu celowym, skuteczność w ujęciu wielokryterialnym oraz efektywność ekonomiczna. Drugie podejście odzwierciedla skuteczność i efektywność w ujęciu behawioralnym.

W podejściu wynikowym za podstawę ocen organizacji przyjmuje się wielopoziomowy układ jej celów oraz wyników jej działań (w tym kosztów). Przy tego rodzaju założeniu skuteczność jest relacją między wynikami i celami organizacji (na poziomie celu podstawowego). Z kolei efektywność jest relacją między wynikami a kosztami. Łączna interpretacja obu tych kategorii pozwala wyjaśnić, na czym polega ocena sprawności. Dla organizacji, która chce kreować swoje wyniki, istnieją dwa punkty odniesienia: cele i koszty. Te punkty stanowią kwintesencję istoty ocen w ujęciu wynikowym. W literaturze przedmiotu przykłady tego rodzaju interpretacji skuteczności i efektywności odnajdujemy w dorobku teoretycznym m.in. T. Kotarbińskiego [1982], H. Koontza, C. O'Donnella i H. Weihricha [1984], T. Haimanna, W.G. Scotta i P.E. Connora [1985], C. Ostroffa i N. Schmitta [1993], H. Simonsa [2000].

Specyficzną odmianą podejścia wynikowego są oceny wielokryterialne. Stanowią one alternatywę dla ujęcia celowego. W tym przypadku istota ocen sprowadza się do liczby i zakresu parametrów (wyników), które uwzględniamy w ramach oceny sprawności organizacji. Samą ocenę organizacji postrzega się jako problem złożony, który trudno rozpatrywać na podstawie jednego lub dwóch parametrów. Tego rodzaju podejście pojawiło się w dyskusji nad istotą kategorii *organizational effectiveness*, a współcześnie jest demonstrowane w ramach studiów nad kategorią *performance*. W dorobku teoretycznym te zagadnienia odnajdujemy w publikacjach m.in. M. Steersa [1975], J.P. Campbella [1977], R.S. Kaplana, D.P. Nortona [2001], N. Venkatramana i V. Ramanujama [1986]. Warto zwrócić uwagę, iż w znaczeniu leksykalnym *organizational effectiveness* należy interpretować jako skuteczność organizacji, ale w literaturze polskojęzycznej upowszechniło się sformułowanie „efektywność organizacji”. Tego rodzaju niejednoznaczność terminologiczna wydaje się szczególnie uzasadniać utrzymanie kategorii sprawności organizacji.

Podejście behawioralne w ocenach organizacji jest oparte na wartościowaniu zachowań organizacji, a może bardziej jej wyborów (celów, działań, procesów itp.) w kontekście wszystkich czynników je determinujących. Tego rodzaju ocenom przyświeca problem racjonalności wyborów dokonywanych w organizacji, w zakresie nie tylko samych celów, ale także działań i procesów. W dorobku teoretycznym uznaje się, iż czynnikami, które determinują zachowania przedsiębiorstw, są m.in. struktura rynku, struktura organizacji oraz koncepcje teoretyczne. Skuteczność jest interpretowana zatem jako ocena doboru celów organizacji (nie tylko tych podstawowych), które są regulowane przez teorie. Efektywność w ujęciu behawioralnym ma związek z oceną zachowań organizacji w kontekście struktury rynku czy też innych elementów otoczenia organizacji. W tym kierunku interpretacji kategorii związanych ze sprawnością dokonywał m.in. P. Drucker [1988] i P. Cabała [2007]. Ślad takiego podejścia można odnaleźć w literaturze poświęconej marketingowi. Od-

zwierciedleniem tego rodzaju podejścia była dyskusja nad orientacją marketingową i jej wpływem na sprawność organizacji. Takie rozważania odnajdujemy m.in. w publikacji P. Kotlera [1977] czy też W. Wrzoska [Wrzosek (red.) 2005]. W literaturze anglojęzycznej problem ten bywa rozpatrywany jako *marketing effectiveness* (czyli skuteczność marketingowa), a w literaturze polskojęzycznej – jako efektywność marketingowa.

W ostatecznej konkluzji należy zwrócić uwagę, iż zasadniczym problemem w interpretacji sprawności organizacji (jej efektywności i skuteczności) są kryteria oceny, którymi mogą być wyniki lub zachowania (wybory) organizacji. Wydaje się, iż wyniki organizacji (jej cele i koszty) stanowią zdecydowanie bardziej jednoznaczne kryteria oceny, a mnożące się koncepcje teoretyczne pełne są niejednoznaczności, które komplikują oceny. Poza tym cele przedsiębiorstwa reprezentują jeden z najważniejszych atrybutów organizacji, bez którego nie może ona funkcjonować. Z drugiej strony oba podejścia (wynikowe i behawioralne) należy traktować jako komplementarne ujęcia tego samego problemu i w zasadzie uzupełniające się. Każde z nich ma swoje wady i zalety, które przede wszystkim należy rozpatrywać w perspektywie ocen *ex post* i *ex ante*. Podejście wynikowe daje podstawę do sformułowania oceny *ex post*, która opiera się na faktycznie osiągniętych wynikach. Podejście behawioralne sprzyja ocenom *ex ante*, ale nie daje możliwości sformułowania ostatecznej oceny odnośnie do efektywności lub skuteczności. Nie ma zatem podstaw, aby wykluczać którekolwiek z podejść oceny sprawności organizacji.

### 3. Metoda badawcza

Każde z przedstawionych podejść ma związek z inną perspektywą oceny organizacji, stawiając na pierwszym miejscu inne kryterium wartościowania. Odzwierciedla to jego punkty widzenia w percepcji sprawności, jak również jego hierarchię dla różnych, alternatywnych ocen. Problem zmienności ocen organizacji można zatem rozpatrywać w różnych wymiarach, którymi mogą być nie tylko podejście wynikowe lub behawioralne, ale także różnice między kategoriami „skuteczność” i „efektywność”, a nawet pomiędzy poszczególnymi kryteriami oceny skuteczności lub efektywności. W tym kontekście zasadne wydaje się postawienie problemu, czym jest sprawność jako kategoria uniwersalna, związana z ocenami organizacji, i jakie są preferencje do zasadniczych podejść i kryteriów ocen sprawności organizacji. Na podstawie analizy dotychczasowego dorobku teoretycznie zasadne wydaje się sformułowanie następujących hipotez:

H1: Skuteczność należy traktować jako najważniejszą z ocen sprawności organizacji. Wynika to ze znaczenia celu dla organizacji.

H2: Podejście wynikowe powinno być postrzegane jako ważniejsze niż podejście behawioralne.

Przedstawione założenia stanowią efekt studiów dorobku teoretycznego. W literaturze przedmiotu przeważają interpretacje dotyczące kategorii *effectiveness* oraz

interpretacje oparte na wynikach organizacji jako kryteriach oceny sprawności. Najczęściej pojawiające się interpretacje odnoszą się do porównań celów i wyników oraz wyników i kosztów.

Do weryfikacji przyjętych założeń badawczych jako metodę badawczą wykorzystano wywiady CATI. Badanie zostało przeprowadzone na próbie ( $n = 575$ ) składającej się z menedżerów firm zatrudniających powyżej 250 pracowników, których głównym obszarem działania są rynki produktów konsumpcyjnych. Próbę tę stanowili prezesi i dyrektorzy przedsiębiorstw (spółek) oraz inni kierownicy związani z funkcjami marketingowymi, handlowymi i finansowymi. Badanie miało zasięg ogólnopolski, a próba była dobierana losowo.

Weryfikacji kluczowego problemu dokonano poprzez pomiar oparty na rangowaniu. Wartościowanie wymienianych podejść i kryteriów sprawności odbywało się przez rangowanie interpretacji, które opisywały istotę kategorii sprawności (przedstawione w nawiasie nazwy nie były demonstrowane w czasie pomiaru). W badaniu zaproponowano zatem następujące interpretacje sprawności organizacji:

- osiągnięcie wyznaczonych celów przedsiębiorstwa (nazwana roboczo skutecznością w ujęciu celowym),
- osiągnięcie korzystnej relacji między wynikami a kosztami, nakładami (nazwana roboczo efektywnością ekonomiczną),
- uzyskiwanie pozytywnych wyników przez przedsiębiorstwo (nazwana skutecznością w ujęciu wielokryterialnym),
- właściwe zachowanie (działanie) przedsiębiorstwa jako organizacji (ocena ogólna zarówno skuteczności, jak i efektywności, nazwana sprawnością w ujęciu behawioralnym).

Trzy pierwsze interpretacje mają charakter wynikowy, a ostatnia ma charakter behawioralny. W analizie wyników badania dokonano transformacji skali rangowej na skalę przedziałową przy wykorzystaniu metody Hayesa (patrz [Sagan 2004, s. 101-102]).

#### **4. Istota sprawności organizacji w percepcji menedżerów**

Zgodnie z przyjętymi założeniami skuteczność i efektywność składają się na ogólną ocenę organizacji, którą można określić jako sprawność organizacji, dla której daje się wyróżnić dwa podejścia interpretacyjne (wynikowe i behawioralne) i różne kryteria oceny (np. cele, koszty itd.). Tabela 1 przedstawia rozkład rang przypisanych poszczególnym postaciom sprawności organizacji (rangi na potrzeby transformacji skali zostały przekształcone, odwrócone) i wyniki transformacji skali.

Analiza rozkładów rang, lokalizacji dominant i wartości skali przedziałowej pozwala zauważyć, iż ocena organizacji najczęściej była utożsamiana ze skutecznością. Obie najwyżej ocenione postacie skuteczności mają charakter wynikowy. Warto też zauważyć, iż dwie zmienne (skuteczność w ujęciu celowym i efektywność ekonomiczna), które wielu teoretyków uznaje za komplementarne kryteria oceny,

**Tabela 1.** Przekształcenia rang w wartości skali przedziałowej ( $n = 575$ )

Rangi	Sprawność organizacji to:				Wartość Z
	podejście wynikowe			właściwe zachowania organizacji (sprawność w ujęciu behawioralnym)	
	pozytywny wynik (skuteczność w ujęciu wielokryterialnym)	realizacja celu (skuteczność w ujęciu celowym)	relacja wyniki–koszty (efektywność ekonomiczna)		
1	67	82	170	256	-1,15
2	138	92	174	171	-0,32
3	209	100	157	109	0,32
4	161	301	74	39	1,15
Wartość ważona Z	0,23	0,44	-0,20	0,47	
Wartość skali przedziałowej	0,70	0,91	0,27	0,00	

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

rozdziela preferencja do skuteczności w ujęciu wielokryterialnym. Lokalizacja dominanty dla efektywności ekonomicznej wskazuje, iż jest ona postrzegana jako mniej preferowana niż oceny skuteczności jako takiej. W świetle wyników badania należy uznać, iż behawioralne kryterium ocen organizacji było postrzegane jako najmniej preferowane do ocen organizacji.

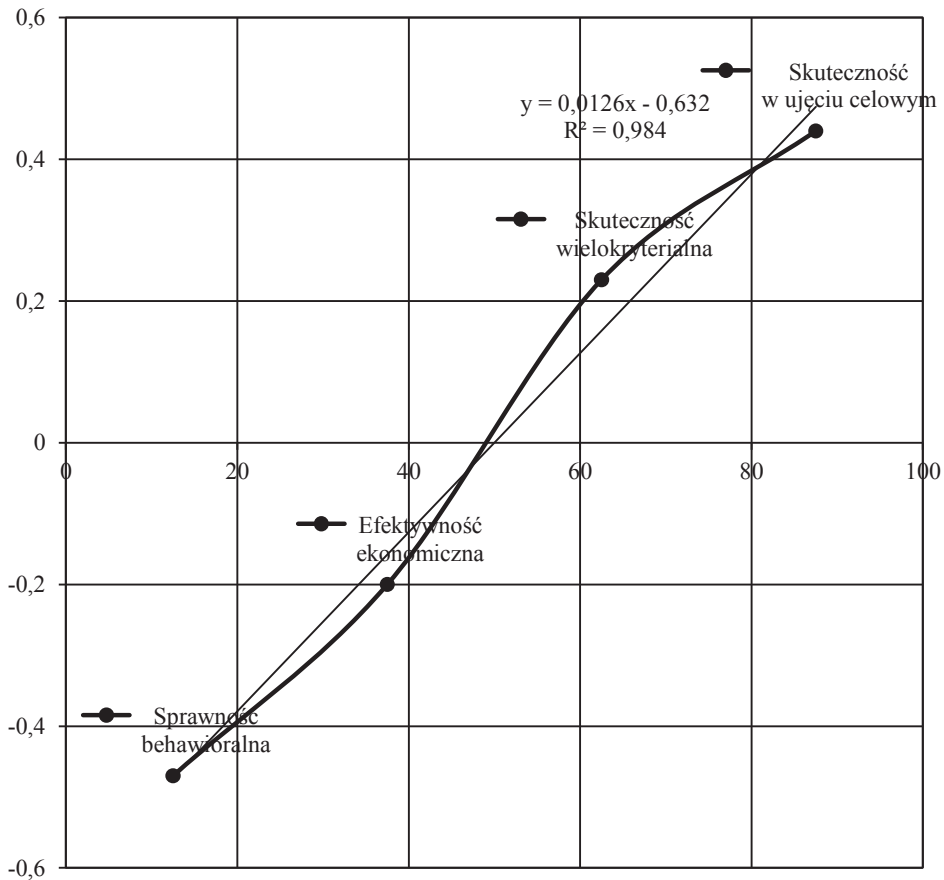
W świetle wartości wygenerowanych po transformacji skali zasadne jest ustanowienie następującej relacji w preferencjach dla poszczególnych podejść i kryteriów oceny sprawności organizacji:

$$\begin{aligned} &Skuteczność\ celowa > Skuteczność\ wielokryterialna > \\ &Efektywność\ ekonomiczna > Sprawność\ behawioralna. \end{aligned}$$

Rysunek 2 pozwala zauważyć, iż dokonana transformacja jest praktycznie liniowa. Pozwala to na lepsze zilustrowanie ostatecznych konkluzji z przeprowadzonego badania.

W świetle uzyskanych wyników badania można zauważyć przynajmniej dwie zarysowane tendencje, które pozwalają ustalić relację w preferencjach między podejściem wynikowym i podejściem behawioralnym oraz między kategoriami skuteczność i efektywność. Podejścia wynikowe w ocenie sprawności organizacji (tj. skuteczność w ujęciu celowym, skuteczność w ujęciu wielokryterialnym i efektywność ekonomiczna) wykazały się znacznie wyższą percepcją niż podejście w ujęciu behawioralnym (i ta zależność ma niemal liniowy charakter). Tego rodzaju konkluzja jest oczywista w świetle dominującego dorobku teoretycznego. Wśród kryteriów oceny zdecydowanie dominują cele i wyniki organizacji jako punkty od-





**Rys. 2.** Relacja między wartościami empirycznymi a odczytanymi z tabeli rozkładu normalnego

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

niesienia. Stanowią one bardziej znaczące kryteria niż koszty. Ta sama konkluzja odnosi się do preferencji skuteczności (w ujęciu wynikowym) jako kategorii oceny sprawności organizacji. Pewnym przedmiotem do dyskusji może być komplementarność skuteczności i efektywności jako kategorii oceny organizacji. Na ten problem wskazuje np. analiza korespondencji między rangami przypisywanymi kategorii skuteczność w ujęciu celowym i efektywność ekonomiczna (patrz [Kowal 2015, s. 119-121]). Analiza ta wykazała, iż bardzo często ma miejsce rangowanie tych kategorii na krańcach skali (przypisywanie skuteczności w ujęciu celowym rangi 1, a efektywności ekonomicznej – rangi 4). Tego rodzaju skrajności w preferencjach stanowić powinny przedmiot do dalszych studiów teoretycznych i badań empirycznych nad problemem ocen sprawności organizacji.



## 5. Podsumowanie

Dyskusja nad istotą ocen organizacji (sprawnością organizacji) doprowadziła do bardzo wielu definicji tak kluczowych kategorii, jak skuteczność i efektywność. Z teoretycznego punktu widzenia interpretacje te reprezentują dwa podejścia, tj. wynikowe i behawioralne. Wyniki badania wskazują, iż zdecydowanie preferowanym podejściem jest ujęcie wynikowe. Pojawia się zatem wizja oceny sprawności przede wszystkim jako oceny *ex post*. Jeszcze innym problemem dla ocen organizacji może być relacja między samymi kategoriami, tj. skutecznością i efektywnością. Wyniki badania wskazują na preferencje menedżerów dla skuteczności jako kategorii związanej z ocenami organizacji, i to w każdej postaci związanej z podejściem wynikowym. Zaobserwowana tu hierarcha wskazuje, iż w percepcji menedżerów ocena efektywności ekonomicznej nie musi być kategorią komplementarną dla skuteczności. W takich przypadkach ocena sprawności organizacji wydaje się tożsama z oceną jej skuteczności. To nie jest konkluzja, którą można uznać za właściwą dla ekonomistów.

## Literatura

- Bielski M., 1996, *Organizacja. Istota, struktura, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Cabała P., 2007, *Wprowadzenie do prakseologii. Przegląd zasad skutecznego działania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Campbell J.P., 1977, *On the Nature of Organizational Effectiveness*, [w:] P.S. Goodman, J.M. Pennings, *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Drucker P.F., 1988, *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Haimann T., Scott W.G., Connor P.E., 1985, *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 2001, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa.
- Koontz H., O'Donnell C., Weihrich H., 1984, *Management*, McGraw-Hill, New York.
- Kotarbiński T., 1982, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Łódź.
- Kotler P., 1977, *From sales obsession to marketing effectiveness*, Harvard Business Review, November-December, vol. 55, no. 6, s. 67-75.
- Kowal W., 2015, *Sprawność organizacji. Emocjonalne, behawioralne i finansowe efekty działań marketingowych w ocenie skuteczności i efektywności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Ostroff C., Schmitt N., 1993, *Configurations of organizational effectiveness and efficiency*, Academy of Management Journal, vol. 36, no. 6, s. 1345-1361.
- Sagan A., 2004, *Badania marketingowe. Podstawowe kierunki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Shaw E.H., 2009, *A general theory of systems performance criteria*, International Journal of General Systems, November, vol. 38, no. 8, s. 851-869.
- Simons R., 2000, *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice-Hall, Upper Saddle River.

- Steers R.M., 1975, *Problems in the measurement of organizational effectiveness*, Administrative Science Quarterly, vol. 20, no. 4, s. 546-568.
- Szpaderski A., 2005, *Problemy efektywności działań w teorii organizacji i zarządzania i sugestie ich rozwiązywania w duchu prakseologii*, [w:] J. Michnik (red.), *Efektywność kierowania (dowodzenia)*, AON, Warszawa.
- Venkatraman N., Ramanujam V., 1986, *Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches*, Academy of Management Review, vol. 11, no. 4, s. 801-814.
- Wrzosek W. (red.), 2005, *Efektywność marketingowa*, PWE, Warszawa.