

Iwona Gorzeń-Mitka

Politechnika Częstochowska

SKUTECZNOŚĆ – PRÓBA INTERPRETACJI

1. Wstęp

Kategoria skuteczności należy tak jak efektywność do grupy zagadnień, które w obszarze nauk ekonomicznych są jednymi z najczęściej przytaczanych i wykorzystywanych do opisu procesów gospodarowania przez podmioty funkcjonujące w gospodarce rynkowej.

Celem tego artykułu jest zaprezentowanie istoty skuteczności, jej podstawowych wymiarów i kategorii oceny.

2. Istota skuteczności

Podejmowanie decyzji oraz realizacja określonych działań w przedsiębiorstwie funkcjonującym w warunkach gospodarki rynkowej wymagają stosowania pewnych reguł i zasad, które umożliwiają wskazanie rozwiązań dających najlepsze rezultaty w świetle przyjętych (założonych) celów działania [Pyka, Pyka, Sobczak-Woźniak 1997, s. 5], przy czym jako istotne elementy skutecznego procesu decyzyjnego wskazuje się:

- uświadamianie sobie, że problem jest natury ogólnej i można go rozwiązać za pomocą takiej decyzji, która ustanawia jakąś regułę, zasadę,
- zdefiniowanie szczególnych warunków, którym rozwiązanie problemu musi sprostać, tj. warunków brzegowych, w tym określonych celów oraz minimum, jakie się chce osiągnąć,
- przemyślenie, co jest słuszne, tj. jakie rozwiązanie spełnia wszystkie owe warunki, zanim poświęci się uwagę kompromisom, zabiegom przystosowawczym i ustępstwom, niezbędnym, by decyzja stała się do przyjęcia; wbudowanie w decyzję działań wprowadzających ją w życie,

– „sprzężenie zwrotne”, które pozwala sprawdzić trafność i efektywność decyzji w świetle aktualnych wydarzeń [Skrzypek 2000, s. 215].

W literaturze odnaleźć można wiele sposobów interpretacji pojęć zarówno „efektywność”, jak i „skuteczność” [Sink 1985], przy czym są one określane na równi z pojęciami: „rentowność”, „sprawność”, „produktywność”, „korzystność” i „ekonomiczność”¹.

Za element wyjściowy w analizie pojęcia „skuteczność” należy uznać teorię prakseologii, która jako ogólna teoria sprawnego działania wyprowadza ogólne zasady, które służyć mogą albo jako kryteria ocen organizacji działań, albo jako wskazania czy wytyczne do usprawnienia organizacji działań.

Do pierwszej grupy zasad prakseologicznych (kryteria oceny) zaliczyć można skuteczność, ekonomiczność, korzystność, racjonalność działania i inne o mniejszym znaczeniu, do drugiej (zasady usprawniania działań) zaś rozdzielanie i kumulowanie działań, aktywizowanie i ograniczanie działania, koncentrowanie działań i specjalizację w działaniu, organizowanie i realizację działań i inne [Sobolewski 1998, s. 133].

W literaturze przedmiotu przyjęto powszechnie, że skuteczność jest najważniejszą z trzech głównych cech charakteryzujących sprawność działania². T. Kotarbiński jako działanie skuteczne określa takie, „które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel”. W tym znaczeniu skuteczność jest stopniem osiągnięcia celu albo umożliwienia czy ułatwienia jego osiągnięcia. Stąd zdaniem J. Zieleniewskiego oceną skuteczności można się posługiwać do porównywania ze sobą tylko wariantów działań stanowiących łącznie „rodzinę działań”, czyli zbiór wariantów w różny sposób zmierzających do takich samych lub bardzo podobnych celów [Zieleniewski 1966, s. 26].

Działanie jest skuteczne, jeżeli podmiot osiągnął cel w pełni lub w stopniu satysfakcjonującym bądź jeżeli ułatwił sobie jego osiągnięcie w przyszłości. W przypadku gdy podmiot nie zbliżył się do celu lub gdy osiągnięcie celu utrudnił lub wykluczył,

¹ Kategorie pokrewne skuteczności definiowane są m.in. następująco:

- sprawność, tj. stopień, w jaki system wykorzystuje zasoby,
- rentowność (zyskowość) – stosunek zysku uzyskanego przez przedsiębiorstwo do wielkości sprzedaży, zaangażowanego majątku lub kapitału własnego,
- produktywność, tj. zależność między ilością produktów dostarczonych przez przedsiębiorstwo a ilością zasobów wejściowych zużytych do ich wytworzenia,
- korzystność, czyli to, w jakim stopniu wynik uzyskany przez podmiot działający przewyższa koszty poniesione w związku z tym działaniem,
- ekonomiczność, tj. stosunek osiągniętego przez podmiot efektu do poniesionego w związku z jego osiągnięciem kosztu.

Por. [Kosieradzka, Lis 2000, s. 23; Sobolewski 1998, s. 134].

² Twórcą kompleksowej teorii sprawnego działania, opartej na filozoficznych założeniach teorii czynu i teorii zdarzeń, był T. Kotarbiński, autor m.in. *Traktatu o dobrej robocie*.

działanie jest nieskuteczne. W pewnych przypadkach cel można osiągnąć tylko w całości; wtedy skuteczność jest niestopniowalna. Gdy cel daje się podzielić na elementy, skuteczność jest stopniowalna. Stopniowalna jest także nieskuteczność, gdyż wywołane działaniem utrudnienie może mieć różną skalę [Sobolewski 1998, s. 132].

Szczególną rolę skuteczności podkreśla także W. Kieżun, pisząc, że działanie, które może być uznane za sprawne w znaczeniu ogólnym, musi być choć w minimalnym stopniu skuteczne. Bez tego inne walory sprawności nie odgrywają żadnej roli [Kieżun 1977, s. 50].

Należy także rozróżnić dwie kategorie: skuteczność działania i skuteczność *sensu stricte*³.

Przez skuteczność działania rozumie się stopień osiągnięcia celu, jakim to działanie miało się zakończyć, bez uwzględniania jego aspektów ekonomicznych. Dane działanie uważa się za bardziej skuteczne niż inne, jeżeli lepiej zbliżyło ono działające do wytkniętego celu [Sobolewski 1998, s. 133].

Skuteczność zaś jest określana jako stosunek wyrażony liczbą bezwymiarową:

$$S = \frac{W}{P}, \quad (1)$$

gdzie: S – skuteczność,

W – osiągnięty rezultat (wynik) działania,

P – założony rezultat (cel) działania.

3. Podejścia w interpretacji skuteczności

Efektywność (wiążąca się ściśle z pojęciem skuteczności), wyrażająca się w skuteczności działalności organizacji (realizacji założonych zadań) oraz w racjonalności gospodarowania (kształtowaniu pożądanych relacji uzyskiwanych efektów do ponoszonych nakładów), traktuje skuteczność jako jedno z kryteriów swojej oceny (por. [Matwiejczuk 2000]).

Należy tu nadmienić, że relacje między skutecznością a efektywnością nie są w literaturze przedmiotu wystarczająco wyraźnie rozróżniane. Teoria organizacji prezentująca ujęcie całościowe⁴ i systemowe⁵ w celu uporządkowania obszarów badań nad określeniem rezultatów działania systemu odnosi się następująco do pojęcia skuteczności.

³ Inne podejście do pojęcia skuteczności prezentuje P. Sienkiewicz, mówiąc o skuteczności systemu. Jest to taka cecha systemowa, która wyraża zdolność systemu do działania prowadzącego do skutku zmierzonego jako cel końcowy danego działania. Miernikiem tak pojmowanej skuteczności jest stopień osiągnięcia głównego celu systemu. Zob. szerzej [Sienkiewicz 1987, s. 58].

⁴ Prekursorami ujęcia całościowego działania organizacji byli: T. Kotarbiński, L. Krzyżanowski i J. Zieleniewski.

⁵ Prekursorami ujęcia systemowego działania organizacji byli: O. Katz, R. Kahn, D. Yuchtman i R. Seashore.

W ujęciu całościowym skuteczność jest pojmowana jako stopień osiągania celów, co oznacza konieczność sprawdzania skuteczności w osiąganiu celów poszczególnych instrumentów organizacyjnych. Ujęcie systemowe zaś – szersze – obejmuje większą liczbę aspektów zagadnienia, takich jak relacje między systemem a jego otoczeniem czy wzajemne interakcje elementów systemu, nie odnosząc się bezpośrednio do rozpatrywanego zagadnienia⁶.

Ponadto należy wyróżnić także podejście:

- od strony procesów wewnętrznych, zajmujące się wewnętrznymi mechanizmami organizacji, np. bezkonfliktowym i sprawnym wykonaniem operacji, skupiając się na procesach transformacji,
- od strony „elektoratu” strategicznego, koncentrujące się na grupach zainteresowanych sukcesem organizacji, oparte na sprzężeniu zwrotnym [Drucker 1994, s. 101-115].

Istotne z punktu widzenia rozpatrywania pojęcia skuteczności wydaje się również rozróżnienie między skutecznością rzeczywistą a skutecznością w znaczeniu metodologicznym.

Działanie jest rzeczywiście skuteczne, jeżeli w rzeczywistości doprowadziło (w jakimś stopniu) do skutku zamierzonego jako cel. Było ono skuteczne w znaczeniu metodologicznym (choćby się rzeczywiście okazało nieskuteczne lub mniej skuteczne niż przewidywano), jeżeli możemy stwierdzić, że byłoby się okazało skuteczne w stopniu przewidywanym, gdyby nie zaszły przypadki siły wyższej. Jest to o tyle istotne, iż wskazuje, że skuteczność można przypisać działaniom nie tylko rzeczywistym, ale również przewidywanym [Sobolewski 1998, s. 134; Zieleniewski 1972, s. 247].

Tłumaczy to prawo efektu E.L. Thorndike’a, głoszące, że każdy sukces w pewnym stopniu modyfikuje działania, jakie następują po nim; zwiększa się mianowicie prawdopodobieństwo, że w podobnej sytuacji podmiot powtórzy działanie skuteczne, i odwrotnie; por. też [Sobolewski 1998, s. 135]. Tym samym działanie rzeczywiście skuteczne może pozwalać na przewidywanie podobnie skutecznych działań.

4. Skuteczność a efektywność

Badając pojęcie skuteczności nierozzerwalnie związane z efektywnością, należy stwierdzić brak wystarczającego rozróżnienia tych kategorii w literaturze. Bardzo często pojęcia te są używane w znaczeniu osiągnięcia celów bądź stopnia osiągnięcia celów. Niekiedy spotyka się wyraźny podział obu pojęć, przy czym skuteczność jest przedstawiana jako podstawowa przesłanka efektywności. Skuteczność

⁶ Szerzej na temat obu ujęć zob. [Matwiejczuk 2000].

jest wtedy określana jako warunek (bądź jeden z warunków) osiągnięcia efektywności. Skuteczność jest także wyrażana jako kryterium oceny efektywności⁷.

Odmienne podejście prezentuje m.in. E. Skrzypek, mówiąc o efektywności ekonomicznej⁸ i wskazując ją jako istotne narzędzie pomiaru skuteczności zarządzania. Odnosi się ona w tym wymiarze do faktycznego stanu procesów wewnątrz organizacji (systemu). Podobnie interpretuje te pojęcia P. Drucker, określając efektywność jako „robienie rzeczy właściwie” (*doing things right*), skuteczność zaś – „robienie rzeczy właściwych” (*doing the right things*). Takie podejście wskazuje, iż działanie skuteczne niekoniecznie musi być efektywne, i odwrotnie.

5. Miary skuteczności

O skuteczności możemy mówić jednak tylko wtedy, gdy dysponujemy danymi zarówno o wykonaniu, jak i o planie. Pozwala to nam na wyliczenie ich wzajemnej relacji. Służą temu różne formuły obliczeniowe. Badanie w zakresie określenia formuł obliczeniowych tożsamych z pojęciem skuteczności przeprowadził K. Sobolewski w pracy *O pojęciu skuteczności i pojęciach związanych*. Spośród przeanalizowanych 34 formuł wskaźnika rytmiczności, proponowanych w literaturze przedmiotu, wyróżnił 4 jako spełniające w pełni wymagania właściwe dla wskaźnika skuteczności. Prezentuje je tab. 1.

Tabela 1. Grupa formuł rytmiczności, tożsamych z pojęciem skuteczności

Formuła	Autor
$S^H = \Sigma S^i / 100 \times k$	W.J. Gansztak
$S^H = P^H_w / P^H_p$	N.M. Jurew
$S^H = P^i_w / P^i_p$	J. Włoczewski
$S^H = 1 - [\Sigma (P^i_p - P^i_w) / P^H_p]$	K.G. Tatiewosow

Źródło: [Sobolewski 1998, s. 164].

Według P. Druckera miarą skuteczności przedsiębiorstwa jest jego zdolność do dostosowania się do stojących przed nim wyzwań. Każde przedsiębiorstwo posiada sobie właściwe podstawy powodzenia. Jest to efekt kontaktów, stosunków powstających między zainteresowanymi stronami, czyli pracownikami, klientami, inwestorami i akcjonariuszami. Skuteczne przedsiębiorstwo to takie, które potrafi tym stosunkom nadać szczególny charakter oraz prowadzi działalność umożliwiającą

⁷ P. Sienkiewicz wskazuje skuteczność jako zasadnicze kryterium operacyjne oceny efektywności systemu.

⁸ Efektywność ekonomiczna – kryterium oceny podmiotu w pełni samodzielnego, czyli dysponującego możliwością ponoszenia odpowiedzialności merytorycznej i finansowej. Zob. [Skrzypek 2000, s. 191].

osiągnięcie maksymalnych korzyści. Natomiast o skuteczności organizacji stanowi skuteczność menedżerska⁹.

6. Zakończenie

Kategoria skuteczności jako pokrewna efektywności jest w literaturze przedmiotu niewystarczająco omówiona. Wielu autorów używa obydwu pojęć wymiennie, nie uwzględniając ich odmienności. Stąd zasadne wydaje się podjęcie dyskusji na temat jej charakteru.

Przedstawione rozważania teoretyczne nie wyczerpują zakresu tej problematyki. Wskazują jedynie na wielowymiarowość i wieloaspektowość rozpatrywanego zagadnienia. Mogą stanowić jedynie przyczynek do głębszych badań w tym zakresie.

Literatura

- Drucker P., *Menedżer skuteczny*, Biblioteka Nowoczesności, Czytelnik, Kraków 1994.
- Dudziński J., Knap R., *Handel zagraniczny*, Zachodniopomorska Szkoła Businessu w Szczecinie, Szczecin 1996.
- Kieżun W., *Podstawy organizacji i zarządzania*, KiW, Warszawa 1977.
- Kosieradzka A., Lis S., *Produktywność. Metody analizy, oceny i tworzenia programów poprawy*, PW, Warszawa 2000.
- Matwiejczuk R., *Efektywność – próba interpretacji*, „Przegląd Organizacji” 2000 nr 11.
- Pyka I., Pyka J., Sobczak-Woźniak B., *Elementy ekonomii i ekonomiki przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 1997.
- Sienkiewicz P., *Teoria efektywności systemów*, Wyd. PAN, Warszawa 1987.
- Sink S., *Productivity Management Planning, Measurement and Evaluation, Control and Improvement*, John Wiley and Sons, New York 1985.
- Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, UMCS, Lublin 2000.
- Sobolewski K., *O pojęciu skuteczności i pojęciach związanych*, PK, Koszalin 1998.
- Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1972.

⁹ P. Drucker wskazuje na pewne nawyki, które wyrobić muszą w sobie menedżerowie, by osiągnąć skuteczność:

- skuteczni menedżerowie wiedzą, na czym schodzi im czas,
- skupiają się na świecie zewnętrznym organizacji, koncentrują uwagę na rezultatach, a nie na samej pracy,
- budują na zaletach, czyli na tym, co kto potrafi zrobić, nie budują na słabościach,
- koncentrują się na paru głównych dziedzinach, które mogą być źródłem sukcesu,
- podejmują decyzje skutecznie, o zasadniczym znaczeniu, mają świadomość, że bardziej potrzeba prawidłowej strategii niż taktyki, sprowadzającej się do bujania na huśtawce.

Zob. [Drucker 1994, s. 23].

EFFICIENCY – TEST OF INTERPRETATION

Summary

This paper presents theoretical consider on efficiency category. The paper shows efficiency idea, approaches to a interpretation of efficiency and difference between efficiency and effectivity. Final part of the paper contains presentation on efficiency measures.