

Alicja Balcerak

Politechnika Wrocławska

EROZJA I DYWERGENCJA CELÓW W OCENIE EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACYJNEJ

Streszczenie: Głównym celem badania efektywności organizacyjnej jest jej zwiększanie w przyszłości. Współczesne holistyczne systemy badania efektywności organizacyjnej wpływają na osiąganie celów, procesy decyzyjne i uczenie się organizacyjne, jednak nie zawsze w oczekiwany sposób. Artykuł koncentruje się na czynnikach, które powodują erozję i dywergencję celów ewaluacji efektywności organizacyjnej, m.in. takich jak: ograniczenia poznawcze, niezasadność stosowanych wskaźników, zróżnicowane cele interesariuszy, czynniki psychospołeczne.

Słowa kluczowe: efektywność organizacyjna, systemy pomiaru osiągnięć, złożoność organizacyjna.

1. Wstęp

Efektywność organizacyjna to pojęcie o nieustabilizowanym zakresie znaczeniowym. W szerokim rozumieniu termin „efektywność” obejmuje takie kategorie, jak ekonomiczność, sprawność, wydajność, użyteczność, kompetencyjność, funkcjonalność, moralność, komunikatywność¹ [Pszczółowski 1978; Holstein-Beck 1997]. Najbardziej stabilnymi aspektami efektywności organizacyjnej wydają się ekonomiczność – efektywność ekonomiczna (odniesienie wyników do nakładów) oraz skuteczność (odniesienie wyników do celów). Konceptualizacja i operacjonalizacja efektywności organizacyjnej przeszła ewolucję, w trakcie której uwaga skupiała się na różnych kryteriach, np. takich jak: wydajność (model racjonalny), zdolność do adaptacji, elastyczność (model systemowy), eliminacja błędów i problemów (model nieefektywności), sprostanie ograniczeniom wynikającym z oczekiwań wpływowych grup interesu (model *strategic constituencies*) i konkurujących wartości (model konkurujących wartości) [Henri 2004; Dollinger 1984].

¹ Problemy terminologiczne i definicyjne mają charakter globalny, np. Baruch i Ramalho [2006, s. 41] wymieniają następujące funkcjonujące synonimy pojęcia [*organizational*]: *effectiveness*: *performance*, *productivity*, *efficiency*, *health*, *excellence*, *quality*, *competitiveness*, *success*, *goodness*. „Zaskakująco otwartą kwestią” jawi się definicja efektywności organizacyjnej P.J. Richardowi i in. [2009, s. 719]. Por. również: [Gomes i in. 2004; Franco-Santos i in. 2007].

Ewolucji ulegało również podejście do ewaluacji efektywności organizacyjnej, przechodząc drogę od etapu w cyklu planowania i kontroli do procesu realizującego nie tylko diagnozę, ale również predykcję, formułowanie strategii, wspieranie komunikacji i uczenia się organizacyjnego. J.-F. Henri [2004] dwa biegunowe podejścia do oceny efektywności organizacyjnej nazywa odpowiednio: cybernetycznym i holistycznym. Podejście cybernetyczne, bazujące na zagregowanych, statycznych miernikach finansowych, było (jest nadal) krytykowane nie tylko za braki (np. brak zdolności prognostycznej), ale i za szkody (np. skłanianie do konformizmu, hamowanie innowacyjności) – por. np. [Henri 2004; Kaplan, Norton 2001; Gomes i in. 2004]. Do nurtu holistycznego zalicza się takie systemy pomiaru osiągnięć, jak np. *Tableau de Bord* – łączący cele z kluczowymi czynnikami sukcesu i planami działań [Bourguignon i in. 2004], zrównoważona karta wyników (*balanced scorecard*), uwzględniająca, poza perspektywą finansową, perspektywy klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju [Kaplan, Norton 2001], *Performance Prism* (satisfakcja interesariuszy, strategie, procesy, zdolności, wkład interesariuszy) [Nelly i in. 2002], *Triple Bottom Line* (perspektywa ekonomiczna, społeczna i środowiskowa) [Elkington 1997] i liczne inne, często bazujące na wyżej wymienionych. Nie ma wśród nich systemów idealnych. Nawet najczęściej w ostatnich latach powoływane podejście *balanced scorecard* jest coraz częściej krytykowane m.in. za zasobowe ujmowanie wiedzy organizacyjnej [Papalexandris i in. 2005], podejście hierarchiczne, nieuprawnione zakładanie zależności przyczynowo-skutkowych (np. satysfakcja klienta \rightarrow zysk) [Nørreklit 2000; Bessire, Baker 2005]. Nie brak głosów, że badanie efektywności organizacyjnej jest przedsięwzięciem w gruncie rzeczy skazanym na niedoskonałość [Meyer 2005; Power 2004]; jej pomiary powinny być podejmowane z ostrożnością, ich wyniki zaś traktowane ze sceptycyzmem [Halachmi 2005; Power 2004; March, Sutton 1997].

Współczesne holistyczne systemy badania efektywności organizacyjnej wspomagają zarządzanie organizacją w wielu sferach, takich jak: planowanie, kontrola, wycena wartości, formułowanie, implementacja i reformułowanie strategii, strukturyzowanie wewnętrznej i zewnętrznej komunikacji, motywowanie pracowników, polityka personalna, promocja, reklama, PR [Franco-Santos i in. 2007; Henri 2004; Perechuda 2007; Lawler 2003]. Jednak najgłębszy sens badania efektywności organizacyjnej to sprawdzanie, jak dobrze organizacja jest zarządzana, i odkrywanie obszarów, które wymagają interwencji i poprawy [Moullin 2005; Halachmi 2005; Otley 1999]. Istnieją jednak czynniki, które ten pierwotny cel wypaczają, powodując, że ewaluacja efektywności niejako „zyskuje autonomię”; zamiast służyć w przyszłości zwiększaniu efektywności, zastępuje zarządzanie efektywnością. W niniejszej pracy podejmuję próbę wskazania tych czynników.

2. Problem adekwatnego odwzorowania

Identyfikacja czynników wpływających na efektywność organizacyjną, a co za tym idzie – konstrukcja lub wybór wskaźników efektywności, jest związana z redukcją złożoności zjawisk, które tę efektywność determinują. Wpływają na to zarówno ograniczenia poznawcze (nie znamy wszystkich czynników determinujących efektywność, są one zmienne, wzajemnie zależne, trudne do identyfikacji w żywym złożonym systemie – por. np. [March, Sutton 1997]), ale i świadoma redukcja, czyli poszukiwanie kompromisu między adekwatnością odwzorowania a prostotą.

Według M. Powera [2004], to właśnie „grzech redukcjonizmu” sprawia, że systemy pomiaru osiągnięć są niejako skazane na zużywanie się. Uświadomienie sobie deficytu, niewystarczalności lub nawet szkodliwości jakiegoś systemu powoduje jego odrzucenie na rzecz innego, lepszego. Kiedy nowy system zostanie zaakceptowany, zrozumiany, zinstytucjonalizowany i oswojony, uwidaczniają się jego deficyty, szkodliwe skutki uboczne i cykl się powtarza.

Również M. Meyer [2005] zauważa, że wskaźniki wykorzystywane do pomiaru osiągnięć z czasem tracą wariację, a wraz z nią swoją użyteczność w procesie różnicowania osiągnięć zadowolających i niezadowolających. Mechanizm utraty wartości diagnostycznej jest następujący: wybrany do monitorowania wskaźnik, nawet jeżeli w chwili wyboru w zasadny sposób odwzorowuje efektywność, z czasem zaczyna rosnąć, bo: a) skupia na sobie uwagę (staje się celem samym w sobie); b) staje się przedmiotem manipulacji, zwłaszcza jeżeli pracownicy są premiiowani za jego wzrost.

Wyborem wskaźników często rządzi zasada: „czego nie można zmierzyć, tym nie da się zarządzać”, co skutkuje preferowaniem wskaźników ilościowych, w tym desperackimi „pomiarami” niemierzalnego albo marginalizowaniem i pomijaniem danych niepoddających się łatwej kwantyfikacji. Nadużywanie pomiaru w ocenie pozafinansowych aspektów efektywności organizacyjnej doczekało się wielu krytycznych analiz i wymyślnych epitetów („fetyusz pomiaru”, „liczbowa krótkowzroczność”, „fałszywa precyzja”) – por. [Singh 2004; Townley 2001; Boyle 2001]. M. Power wykazuje, że racjonalna argumentacja nie zlikwiduje tego zjawiska, gdyż „imperatyw pomiaru” w ocenie osiągnięć nie wyrasta z przekonania, że pomiar „oddaje zjawisko, jakim ono jest” (jak np. pomiar temperatury, długości, ciężaru). Jest on „funkcją administracyjnego i menedżerskiego proceduralizmu, który wymaga możliwości skontrolowania oceny” oraz poszukiwania „legitymizującej atmosfery precyzyjności samego procesu pomiaru” [Power 2004, s. 771]. Innymi słowy, ilościowy wskaźnik bywa wybierany nie dlatego, że adekwatnie odwzorowuje aspekt efektywności, ale dlatego, że jest ilościowy właśnie, jego pomiar jest weryfikowalny i powtarzalny.

Niedoskonałość systemów pomiaru efektywności zaczyna być niebezpieczna wtedy, kiedy zanika świadomość tej niedoskonałości; kiedy np. liczba będąca efektem dokonanego drogą wywiadu „pomiaru” w skali porządkowej (np. satysfakcji

klienta) zyskuje wirtualne życie jako niezależny od procesu pomiaru byt, staje się obiektem pomiarów drugiego rzędu (porównań, analiz statystycznych), formułowanych na ich podstawie wniosków i decyzji (por. [Meyer 2005; Power 2004]).

Konsekwencje nieadekwatnego doboru wskaźników do oceny wyników organizacji nie ograniczają się do błędu diagnozy; sam fakt wyboru wskaźnika powoduje zwiększoną troskę o jego wartość, zwłaszcza kiedy wpływa to na ocenę menedżerów i innych pracowników. Niebezpieczeństwo jest tym większe, że efektywność w krótkim okresie nie tylko nie gwarantuje efektywności w dłuższym okresie, ale może być wręcz przyczyną nieefektywności (przykład: „oszczędności” na jakości obsługi \rightarrow obniżenie standardu obsługi \rightarrow spadek popytu \rightarrow obniżenie przychodów ze sprzedaży, spadek wizerunku itd.) – por. [March, Sutton 1997].

3. Cele interesariuszy, *najlepsze praktyki* i potrzeba legitymizacji

Na wybór i kalibrację systemu oceny efektywności mają pośredni i bezpośredni wpływ zarówno wewnątrzni, jak i zewnętrzni interesariusze organizacji, często reprezentujący sprzeczne cele. W związku z tym, jak zauważa B. Burnes [1998, s. 101], pytanie o efektywność wymaga każdorazowo doprecyzowania: „efektywnie dla kogo?”.

Tabela 1. Cele interesariuszy

Grupy interesariuszy	Cele
Właściciele	dywidendy i wzrost wartości, perspektywa strategiczna
Pracownicy	wynagrodzenie, bezpieczeństwo pracy, rozwój
Menedżerowie	wynagrodzenie, prestiż, uznanie, niezależność
Klienci	jakość, cena, usługi dodatkowe, bezpieczeństwo
Dostawcy	stabilność powiązań, niskie wymagania jakościowe, wysokie przychody
Institucje finansowe	uzyskiwanie pewnych przychodów z tytułu udzielonych kredytów
Organy administracji centralnej	przestrzeganie prawa, zapewnienie i rozwój konkurencyjności
Organy administracji lokalnej	bezpieczeństwo i zaufanie, zaangażowanie w życie społeczności i tworzenie infrastruktury
Społeczeństwo i instytucje występujące w jego imieniu (organizacje ekologiczne, media)	bezpieczeństwo, przyjazność realizowanych procesów, substytucyjność nieodwracalnych zasobów, wzrost dobrostanu

Źródło: [Cyfert, Krzakiewicz 2008, s. 14; Burnes 1998, s. 101].

Ujęte w tab. 1. przypisanie celów grupom interesariuszy jest pewnym uproszczeniem; wyróżnione tu grupy interesariuszy nie są homogeniczne. J. Singh [2004] przypomina, że np. wśród właścicieli można wyróżnić dwie grupy. Pierwszą stano-

wią przedsiębiorcy i udziałowcy zainteresowani rozwojem organizacji, bo traktują swoje udziały jako długookresową inwestycję albo wręcz uważają organizację za swoje dzieło i utożsamiają jej sukces z sukcesem osobistym. Druga grupa to właściciele krótkoterminowi, którzy są zainteresowani zyskiem na spekulacji akcjami; nie utożsamiają się z organizacją, którą „posiadają”, i gotowi są w każdej chwili wycofać się i zainwestować w kolejną obiecującą szybki zysk spekulację. J. Singh stawia dramatycznie sformułowane, acz zasadne pytanie: „Czy oba typy właściciele mają być traktowane w ten sam sposób? Czy zwiększanie zysków spekulatorów ma być wiodącą wytyczną zarządzania?” [Singh 2004, s. 60].

Wykorzystywanie systemu oceny efektywności organizacyjnej na poziomie operacyjnym, w tym w ocenie pracowników, rodzi kolejne problemy [Townley i in. 2003; Ukko i in. 2007], w tym konflikt celów organizacji i potrzeb wewnętrznych interesariuszy; skłania do skupienia się na wskaźniku, nie zaś na tym, co on – niedoskonale – odwzorowuje. Pracownik oceniany m.in. na podstawie wskaźnika, np. „udział wydatków na szkolenia w kosztach ogółem”, nawet świadomy szkodliwości nieuzasadnionego wzrostu tych wydatków, może – mimo frustracji – pracować nad wzrostem wskaźnika, aby nie stracić pracy lub uzyskać premię. Pojawia się niebezpieczeństwo manipulowania wskaźnikami – piszą o tym m.in. G.K. DeBusk i A.D. Crabtree [2006], M. Power [2004] oraz H. Nørreklit i in. [2008].

Wynagradzanie menedżerów za efekty jest kosztem agencji ponoszonym w intencji zmotywowania ich do działania w imieniu i z korzyścią dla właścicieli, nawet w sytuacjach, których właściciele nie mogą monitorować [Rost, Osterloh 2009; Bender 2004]. Zmienna, uzależniona od osiągniętych wyników, część wynagrodzenia menedżerów (premie, udziały w zyskach, akcje) stanowi często większość² wynagrodzeń menedżerów wysokiego szczebla, mimo licznych badań podważających założenie o korzystnym wpływie premiowania menedżerów na wyniki organizacji [Tosi 2005; Dalton i in. 2003].

Troska o osiągnięcie własnych celów (np. wysokich premii, przychodów ze sprzedaży akcji) skłania niektórych menedżerów do manipulacji [Goldman, Slezak 2006; Graham i in. 2005]. Falszowanie dokumentów i kreatywna księgowość to skrajne przykłady tego typu działań, choć niebezpieczne są również mniej spektakularne, ale bardziej rozpowszechnione manipulacje. Jeżeli system premiowania skonstruowany jest nieliniowo, tzn. premie zależą od osiągnięcia określonego progu (np. przychodów ze sprzedaży), bywa, że menedżerowie strategicznie obniżają efektywność, kiedy uznają za wątpliwe wejście w sferę premiowanych osiągnięć – po to, by zwiększyć szansę na premię w następnym okresie [Holthausen i in. 1995; Borkowska 2006; Rost, Osterloh 2009]. Zasada *pay for performance* doprowadza też do erozji celów na poziomie budżetowania, o czym obszernie pisze M.C. Jensen [2003], por. także [Jacobs, Manzi 2000].

² Według badań z 2005 r. zmienna część wynagrodzeń prezesów wynosiła np. 59% w Szwajcarii, 7% w Niemczech, 50% w Austrii i 81% w USA [Rost, Osterloh 2009, s. 121].

Na wybór metody badania efektywności organizacyjnej oraz konstrukcję wskaźników wpływają również mody menedżerskie oraz tzw. *najlepsze praktyki*. Kluczowym założeniem wzorowania się na *najlepszych praktykach* jest to, że metoda stosowana z powodzeniem w pewnych specyficznych okolicznościach (organizacja i jej otoczenie, czas, cele) przyniesie równie korzystne skutki w innym kontekście (inna organizacja, w innym otoczeniu, w innym czasie). W odniesieniu do metod badania efektywności organizacyjnej rzeczywistość weryfikuje te założenia negatywnie [Herman, Renz 1999; Snowden, Stanbridge 2004]. Jednak, jak wynika z teorii neoinstytucjonalizmu, „najlepsze praktyki” bywają adaptowane dla celów symbolicznych; bardziej w poszukiwaniu legitymizacji u właścicieli lub interesariuszy instytucjonalnych (jako oznaka wysiłków włożonych w zarządzanie organizacją) niż w trosce o zwiększenie efektywności, a nawet – jak stwierdza Whittington [1992, s. 707] – bez względu na ich ostateczny wpływ na efektywność. Z badań B. Stawa i L. Epstein [2000] wynika, że adaptacja popularnych metod i technik menedżerskich wynika również z potrzeby tzw. wewnętrznej legitymizacji oraz wpływa na wynagrodzenia menedżerów.

Wspomniane wyżej wynagradzanie menedżerów za wyniki organizacji (zasada *pay for performance*) należy właśnie do tego rodzaju praktyk. Według badań R. Bender [2004], wiele organizacji stosuje ją pomimo braku wiary, że zwiększy to efektywność organizacyjną. Istotnym powodem jest poszukiwanie legitymizacji w oczach interesariuszy, zwłaszcza instytucjonalnych. K. Rost i M. Osterloh [2009] wykazują, że wynagradzanie menedżerów według zasady *pay for performance* spełnia definicję mody menedżerskiej (*management fashion*), oraz dowodzą, że jest „szczególnie dramatycznym przykładem” mody, która utrzymuje się mimo dowodów na dysfunkcjonalność [Rost, Osterloh 2009, s. 120]. Autorki wśród przyczyn utrzymywania się tej praktyki również wymieniają poszukiwanie legitymizacji.

Legitymizacja ma szczególne znaczenie dla organizacji *non-profit*, stąd wpływ otoczenia instytucjonalnego na ocenę efektywności tego typu organizacji jest szczególnie silny [Herman, Renz 1999; De la Luz Fernández-Alles, Llamas-Sánchez 2008; Baruch, Ramalho 2006].

W sektorze publicznym na instytucjonalizację metod badania efektywności organizacji wpływają w znacznym stopniu czynniki polityczne [Chang 2009; Covaleski i in. 1996]. Implementacja systemu badania efektywności ma często sens symboliczny; wybór uznanego podejścia ma zasygnalizować wyborcom, że rząd poważnie traktuje problem, wybór wskaźników zaś umożliwi ogłoszenie w krótkim czasie sukcesu (spełnienia obietnic wyborczych). L.-C. Chang [2009] przedstawia studium tego zjawiska na przykładzie brytyjskiego systemu oceny szpitali, zdominowanego przez wskaźniki czasu oczekiwania (na zabieg, na przyjęcie do szpitala itp.) kosztem wskaźników klinicznych. W wypadku reform w sektorze publicznym dywergencja celów w ocenie efektywności wynika z horyzontu czasowego; na oczekiwany skutek (rzeczywisty wzrost efektywności) trzeba czekać latami, natomiast politycy zainteresowani są efektami krótkookresowymi: najbliższe wybory lub przetasowanie w rządzie, a nawet – najbliższe wiadomości telewizyjne.

4. Czynniki kulturowe, afektywne i psychospołeczne

O wyborze systemów pomiaru efektywności, poza racjonalnymi, decydują również czynniki psychologiczne i kulturowe³. Wybór systemu pomiaru efektywności bez refleksji nad jego ewentualną użytecznością w konkretnej organizacji może po części wynikać z emocjonalnej reakcji decydenta, który np. ślepo wierzy guru popierającemu lub firmującemu system, nie chce być ostatni w przyswojeniu czegoś „en vogue” lub uległ retoryce protagonistów mody menedżerskiej. Dochodzą do tego uprzedzenia kulturowe i polityczne, np. metoda jest odrzucana/przyjmowana, bo jest/nie jest rodzima, amerykańska, japońska itp. [Sturdy 2004].

M. Power [2004] do czynników psychospołecznych zalicza również „potrzebę liczb”, objawiającą się m.in. faworyzowaniem ilościowych wskaźników efektywności. Wynika to m.in. z uwarunkowanego historycznie szacunku do danych ilościowych i pozytywnych skojarzeń (liczba – precyzja – rzetelność).

Ograniczenia wynikające z niepełnej wiedzy oraz czynniki psychospołeczne i kulturowe wpływają nie tylko na wewnętrznych decydentów, ale i na zewnętrznych interesariuszy formułujących oczekiwania wobec organizacji i jej systemu pomiaru osiągnięć.

Na sposób ewaluacji efektywności wpływa też kultura organizacyjna, a zwłaszcza akceptacja złożoności. Systemy złożone, w tym organizacje:

- zmieniają się w czasie (ewoluują) wskutek interakcji, jakie w nich zachodzą;
- są dynamiczne (obecny stan systemu złożonego zależy od przeszłości);
- przejawiają tzw. nielinearność zachowania⁴, wynikającą ze skomplikowanych, zapętłonych zależności przyczynowo-skutkowych, w jakie wchodzi jego elementy;
- mają właściwości emergentne⁵ [Goldspink, Kay 2003; Morel, Ramanujam 1999].

Organizacje przyjmują dwojakiego rodzaju postawy wobec złożoności: przyswajanie (*complexity absorption*) lub redukcję (*complexity reduction*). Pierwsza z postaw ułatwia rozpoznawanie zróżnicowanych, skonfliktowanych i emergentnych celów organizacyjnych i podtrzymywanie połączeń między elementami systemu, bo warunkuje to jego zdolności ewolucyjne (inaczej: uczenie się organizacyjne). Skutkuje

³ Co stanowi fragment szerszego problemu akwizycji podejść, metod i programów związanych z zarządzaniem organizacjami, w tym tzw. mód menedżerskich – por. [Sturdy 2004; Rost, Osterloh 2009].

⁴ Co oznacza, że nawet proste reguły rządzące pojedynczymi powiązaniem elementów oraz niewielkie zmiany (impulsy zewnętrzne) mogą prowadzić do istotnych zmian w zachowaniu systemu jako całości.

⁵ Ze względu na emergencję użyteczne jest przyjęcie dwóch poziomów opisu systemu, takich jak: ujmujący najbardziej fundamentalny poziom mikroopis oraz ujmujący całość makroopis. Zjawisko emergentne występuje w makroopisie, nie może zaś być ujęte w mikroopisie. Klasyczny przykład emergencji to tzw. inteligencja roju (rój – poziom makro, pojedynczy owad – poziom mikro).

to różnorodnością działań strategicznych, mnogością interpretacji, decentralizacją procesów decyzyjnych. Organizacje redukujące złożoność poszukują stabilizacji, przewidywalności: zakładają poznawalność zależności przyczynowo-skutkowych i możliwość wytyczania precyzyjnych celów dekomponowanych na cele cząstkowe. Konsekwencją jest minimalizowanie uwzględnianych celów i strategii oraz połączeń między elementami systemu w procesie decyzyjnym [Ashmos i in. 2000].

Wielu badaczy wprost lub pośrednio opowiada się za perspektywą złożonościową jako chroniącą cele ewaluacji efektywności organizacyjnej:

- Organizacja, nawet jeżeli składa się z łatwo rozróżnialnych części (wydziały, zespoły, jednostki), jest całością. Oznacza to, że nie można zakładać, że wzrost efektywności organizacyjnej będzie automatyczną konsekwencją wzrostu efektywności jej poszczególnych części (por. [Luoma 2006, s. 106]).
- Tworzenie systemu badania efektywności powinno wynikać z procesu uczenia się organizacyjnego. Powinny być to systemy „szyte na miarę” – odpowiadające celom organizacji w jej fazie rozwoju, w jej otoczeniu, specyfice; najlepiej tworzone metodami interaktywnymi, gwarantującymi akceptację członków organizacji. Jeżeli system powstaje w sposób naturalny, to odwzorowuje (nie dokładnie oczywiście) konkretną organizację, jeżeli został narzucony (wraz z narzuconym systemem oceny efektywności), to stanowi to odwrócenie porządku w procesie reprezentacji; model nie odwzorowuje organizacji, lecz organizacja próbuje dojrzeć się w modelu [Nørreklit i in. 2008; Nørreklit 2000; Townley 2001].
- Wiedza organizacyjna powstaje podczas funkcjonowania organizacji jako zjawisko emergentne (nie jest zasobem, który można pozyskać z zewnątrz). Jest dynamiczna. Reguły działania, heurystyki, dobre praktyki powstają jako efekt refleksyjnej obserwacji działań bazującej na aktualnej, choć ciągle ewoluującej wiedzy. Dynamiczna natura wiedzy organizacyjnej sprawia, że również reguły działania ewoluują, a wraz z nimi cząstkowe, krótkookresowe cele. Efektywność jest skutkiem nie tylko planowania i implementacji programów, ale również improwizacji [Weick 1993].
- Organizacja może być monitorowana – jej efektywność można diagnozować *ex post*, ale nie kontrolować, bazując na kryteriach ustalonych *ex ante*. Menedżerowie powinni się więc skupiać na kształtowaniu kontekstu działań organizacyjnych (wartości, świadomość organizacyjna, ograniczenia) umożliwiających ewolucję wiedzy organizacyjnej, nie zaś na bezpośrednim planowaniu i egzekwowaniu działań. Dla wysokiej efektywności kluczowe nie są pytania „co?” i „jak?”, ale „dlaczego?” [Tywoniak 2007].

5. Podsumowanie

Badanie efektywności wpływa na efektywność, jednak nie zawsze w sposób zamierzony. Czynniki, które prowadzą do erozji i dywergencji podstawowego celu ewaluacji, jakim jest diagnoza lub antycypacja efektywności w celu jej poprawy, to: ogra-

niczenia poznawcze, nieunikniony kompromis między redukcją a adekwatnością odwzorowania, zróżnicowane cele interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, potrzeba legitymizacji oraz czynniki kulturowe, afektywne i psychospołeczne. Bardziej osiągalne od ich wyeliminowania wydaje się podtrzymywanie świadomości, że nie istnieją idealne systemy badania efektywności oraz idealnie dobrane i zoperacjonalizowane jej wskaźniki. Sprzyja temu systemowe, akceptujące złożoność organizacji podejście do badania efektywności (dynamiczne i zindywidualizowane systemy ewaluacji, interaktywne metody ich tworzenia).

Jednak we współczesnym świecie organizacje nie mogą uniknąć skutków rankingów, porównań i kategoryzacji prowadzonych przy użyciu wskaźników i metod pomiaru, na które nie mają wpływu. W wypadku organizacji *non-profit* akceptacja zewnętrznego systemu oceny efektywności bywa kwestią podstawową dla ich przetrwania (por. [De la Luz Fernández-Alles, Llamas-Sánchez 2008]). Stawia to przed zarządzającymi trudne zadanie pogodzenia dbałości o legitymizację oraz unikania dysfunkcji zinstytucjonalizowanego systemu ewaluacji efektywności organizacyjnej. Metody poszukiwań tego kompromisu wydają się interesującym, choć niełatwym problemem badawczym.

Literatura

- Ashmos D.P., Duchon D., McDaniel R.R., *Organizational responses to complexity: the effect on organizational performance*, „Journal of Organizational Change Management” 13/6, 2000.
- Baruch Y., Ramalho N., *Communalities and distinctions in the measurement of organizational performance and effectiveness across for-profit and nonprofit sectors*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly” 35/1, 2006.
- Bender R., *Why do companies use performance-related pay for their executive directors?*, „Corporate Governance” 12/4, 2004.
- Bessire D., Baker C.R., *The French Tableau de bord and the American Balanced Scorecard: a critical analysis*, „Critical Perspectives on Accounting” 16, 2005.
- Borkowska S., *Wynagradzanie*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, H. Król, A. Ludwiczynski (red.), PWN, Warszawa 2006.
- Bourguignon A., Malleret V., Nørreklit H., *The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension*, „Management Accounting Research” 15, 2004.
- Boyle D., *The Tyranny of Numbers: Why Counting Can't Make us Happy*, Harper-Collins, London 2001.
- Burnes B., *Recipes for organisational effectiveness. Mad, bad, or just dangerous to know?*, „Career Development International” 3/3, 1998.
- Chang L.-C., *The impact of political interests upon the formulation of performance measurements: The NHS star rating system*, „Financial Accountability & Management” 25/2, 2009.
- Covaleski M.A., Dirsmith M.A., Samuel S., *Managerial accounting research: The contributions of organizational and sociological theories*, „Journal of Management Accounting Research” 8, 1996.
- Cyfert S., Krzakiewicz K., *Organizacja i zarządzanie – przegląd podstawowych pojęć*; [w:] *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, K. Krzakiewicz (red.), AE, Poznań 2008.
- Dalton D.R., Daily C.M., Certo T.S., Roengpitya R., *Meta-analysis of financial performance and equity: Fusion or confusion?*, „Academy of Management Journal” 46, 2003.

- De la Luz Fernández-Alles M., Llamas-Sánchez R., *The neoinstitutional analysis of change in public services*, "Journal of Change Management" 8/1, 2008.
- DeBusk G.K., Crabtree A.D., *Does the Balanced Scorecard improve performance?*, "Management Accounting Quarterly" 8/1, 2006.
- Dollinger M.J., *Measuring effectiveness in entrepreneurial organizations*, "International Small Business Journal" 3/1, 1984.
- Elkington J., *Cannibals With Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford 1997.
- Franco-Santos M., Kennerley M., Micheli P., Martinez V., Mason S., Marr B., Gray D., Neely A., *Towards a definition of a business performance measurement system*, "International Journal of Operations & Production Management" 27/8, 2007.
- Goldman E., Slezak S.L., *An Equilibrium model of incentive contracts in the presence of information manipulation*, "Journal of Financial Economics" 80/3, 2006.
- Goldspink C., Kay R., *Organizations as self-organizing and sustaining systems: A complex and autopoietic systems perspective*, "International Journal of General Systems" 32/5, 2003.
- Gomes C.F., Yasin M.M., Lisboa J.V., *A literature review of manufacturing performance measures and measurement in an organizational context: a framework and direction for future research*, "Journal of Manufacturing Technology Management" 15/6, 2004.
- Graham J.R., Harvey C.R., Rajgopal S., *The economic implications of corporate financial reporting*, "Journal of Accounting and Economics" 40/1, 2005.
- Halachmi A., *Performance measurement is only one way of managing performance*, "International Journal of Productivity and Performance Management" 54/7, 2005.
- Henri J.-F., *Performance measurement and organizational effectiveness: Bridging the gap*, "Managerial Finance" 30/6, 2004.
- Herman R., Renz D., *Theses in nonprofit organizational effectiveness*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly" 28/2, 1999.
- Holstein-Beck M., *Być albo nie być menedżerem*, Infor Book, Warszawa 1997.
- Holthausen R.W., Larcker D.F., Sloan R.G., *Annual bonus schemes and the manipulation of earnings*, "Journal of Accounting & Economics" 19, 1995.
- Jacobs K., Manzi T., *Performance indicators and social constructivism: conflict and control in housing management*, "Critical Social Policy" 20, 2000.
- Jensen M.C., *Paying people to lie: The truth about the budgeting process*, "European Financial Management" 9/3, 2003.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przelożyć strategie na działanie*, PWN, Warszawa 2001.
- Lawler E.E. III, *Reward practices and performance management system effectiveness*, "Organizational Dynamics" 32/4, 2003.
- Luoma M., *A play of four arenas: How complexity can serve management development*, "Management Learning" 37/1, 2006.
- March J.G., Sutton R.I., *Organizational performance as a dependent variable*, "Organization Science" 8/6, 1997.
- Meyer M.W., *Can performance studies create actionable knowledge if we can't measure the performance of the firm?*, "Journal of Management Inquiry" 14/3, 2005.
- Morel B., Ramanujam R., *Through the looking glass of complexity*, "Organization Science" 10/3, 1999.
- Moullin M., *Defining performance measurement: the debate continues*, "Perspectives on Performance" 4/1, 2005.
- Neely A.D., Adams C., Kennerley M., *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships*, Financial Times/Prentice Hall, London 2002.

- Nørreklit H., Jacobsen M., Mitchell F., *Pitfalls in using the balanced scorecard*, „The Journal of Corporate Accounting & Finance” September/October 2008.
- Nørreklit H., *The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions*, „Management Accounting Research” 11, 2000.
- Otley D., *Performance management: a framework for management control systems research*, „Management Accounting Research” 10, 1999.
- Papalexandris A., Ioannou G., Prastacos G., Soderquist K.E., *An integrated methodology for putting the balanced scorecard into action*, „European Management Journal”, 23/2, 2005.
- Perechuda K., *Sieciowe „zapadanie się” wartości przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1183, AE, Wrocław 2007.
- Power M., *Counting, control and calculation: Reflections on measuring and management*, „Human Relations” 57/6, 2004.
- Pszczolowski T., *Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1978.
- Richard P.J., Devinney T.M., Yip G.S., Johnson G., *Measuring organizational performance: towards methodological best practice*, „Journal of Management” 35/3, 2009.
- Rost K., Osterloh M., *Management fashion Pay-for-Performance for CEOs*, „Schmalenbach Business Review” 61, 2009.
- Singh J., *Rekindling the heart and the soul of management*, „Vikalpa: The Journal for Decision Makers” 29/2, 2004.
- Snowden D., Stanbridge P., *The landscape of management: Creating the context for understanding social complexity*, „Emergence” 6/1-2, 2004.
- Staw B., Epstein L., *What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay*, „Administrative Science Quarterly” 45/3, 2000.
- Sturdy A., *The adoption of management ideas and practices. Theoretical perspectives and possibilities*, „Management Learning” 35/2, 2004.
- Tosi H.L., *Pay without performance: The unfulfilled promise of executive compensation*, „Administrative Science Quarterly” 50, 2005.
- Townley B., Cooper D.J., Oakes L., *Performance measures and the rationalization of organizations*, „Organization Studies” 24/7, 2003.
- Townley B., *The cult of modernity*, „Financial Accountability & Management” 17/4, 2001.
- Tywoniak S.A., *Knowledge in four deformation dimensions*, „Organization” 14/1, 2007.
- Ukko J., Tenhunen J., Rantanen H., *Performance measurement impacts on management and leadership: Perspectives of management and employees*, „International Journal of Production Economics” 110, 2007.
- Ukko J., Tenhunen J., Rantanen H., *Performance measurement impacts on management and leadership: Perspectives of management and employees*, „International Journal of Production Economics” 110, 2007.
- Weick K.E., *Organizational Redesign as Improvisation*, [w:] *Organizational Change and Redesign*, G.P. Huber, W.H. Glick (eds.), Oxford University Press, New York 1993.
- Whittington R., *Putting giddens into action: social systems and managerial agency*, „Journal of Management Studies” 29/4, 1992.

EROSION AND DIVERGENCE OF GOALS IN EVALUATION OF ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS

Summary: The main purpose of organizational effectiveness evaluation is to obtain information needed for improving organizational outcomes. Contemporary holistic organizational effectiveness evaluation systems have impact on organizational performance, decision making and organizational learning but not always in the intended way.

This article focuses on the factors that influence those counterproductive outcomes, i.e. cognitive limitations, inaccuracy of chosen indicators, disparate stakeholders' goals, socio-psychological forces.