

**Bernard Ziębicki**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

---

## WSPÓŁCZESNE KONCEPCJE OCENY EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACYJNEJ – PRÓBA PORÓWNA

---

**Streszczenie:** W artykule podjęto próbę wskazania cech współczesnego podejścia do oceny efektywności organizacyjnej na tle obecnie funkcjonujących w praktyce koncepcji oceny efektywności oraz próbę określenia kierunków dalszego rozwoju w tym zakresie. Analizie poddano następujące koncepcje: model konkurujących wartości, Balanced Scorecard, Tableau de Bord, Performance Prism oraz modele doskonałości biznesowej (model EFQM). Jako główne cechy współczesnego podejścia do oceny efektywności organizacyjnej wyróżniono m.in.: indywidualny podejście w tworzeniu systemów oceny, stosowanie nie tylko miar finansowych, ale również niefinansowych, wieloaspektowość oceny, powiązanie ze strategią i oczekiwaniami grup interesariuszy, łączne wykorzystanie różnych koncepcji oceny (model konkurujących wartości), równowagę pomiędzy oceną sterującą i wynikową.

**Słowa kluczowe:** efektywność organizacyjna, Balanced Scorecard, Tableau de Bord, Performance Prism, modele doskonałości biznesowej (Business Excellence Models).

### 1. Wstęp

Efektywność organizacji stanowi jedno z kluczowych zagadnień w rozwoju teorii organizacji i zarządzania. Pomimo jednak powszechności posługiwania się pojęciem efektywności, jest to zagadnienie, które nie jest jednoznacznie definiowane i budzi wiele kontrowersji. Przyczyn tej sytuacji jest kilka, ale niewątpliwie jedną z najważniejszych wśród nich jest zależność pomiędzy efektywnością a rozwojem koncepcji i teorii zarządzania. Wraz z ewolucją czynników sukcesu w organizacji i w rezultacie pojawianiem się kolejnych teorii zarządzania powstają się nowe uwarunkowania oceny efektywności organizacji. Celem artykułu jest wskazanie cech współczesnego podejścia do oceny efektywności organizacyjnej na tle obecnie funkcjonujących w praktyce koncepcji oceny efektywności oraz próba określenia kierunków dalszego rozwoju w tym zakresie.

### 2. Ewolucja koncepcji efektywności organizacyjnej

Koncepcje efektywności organizacyjnej ulegają ewolucji wraz z rozwojem teorii zarządzania. Kolejne szkoły i kierunki zarządzania wskazują nowe aspekty organiza-

cyjne, które decydują o osiągniętej efektywności. Według A.Y. Lewina i J.W. Mintona z Duke University w Północnej Karolinie w rozwoju podejść do oceny efektywności organizacyjnej wyróżnić można aż 13 charakterystycznych etapów, które związane były z pojawianiem się kolejnych kierunków zarządzania, takich jak: nurt inżynierski (F.W. Taylor) i uniwersalistyczny (M. Weber i H. Fayol) naukowego zarządzania, szkoła stosunków międzyludzkich E. Mayo, teoria decyzji i zarządzanie informacjami H. Simona, podejście systemowe L. Trista i K.W. Bamfortha, koncepcja zarządzania strategicznego A. Chandlera, koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi D. McGregora i R. Likerta, zarządzanie sytuacyjne P.R. Lawrence'a i J.W. Lorsch'a, zarządzanie z perspektywy środowiska M.T. Hannana i J. Freemana, teoria kooperacji Ch. Barnarda oraz teorie zarządzania A.P. Solana, R. Townsenda, T. Petersa i R. Watermana [Lewin, Minton 1986, s. 514-539].

Większość współczesnych badaczy zajmujących się problemem efektywności organizacyjnej całość dorobku w tym względzie ogranicza jednak tylko do czterech modeli: racjonalnego celu (*rational-goal model*), procesu wewnętrznego (*internal-process model*), stosunków międzyludzkich (*human-relations model*) i otwartych systemów (*open-system model*) [Quinn i in. 2007, s. 28, s. 48; Robbins 1990, s. 72; Bielski 2002, s. 64].

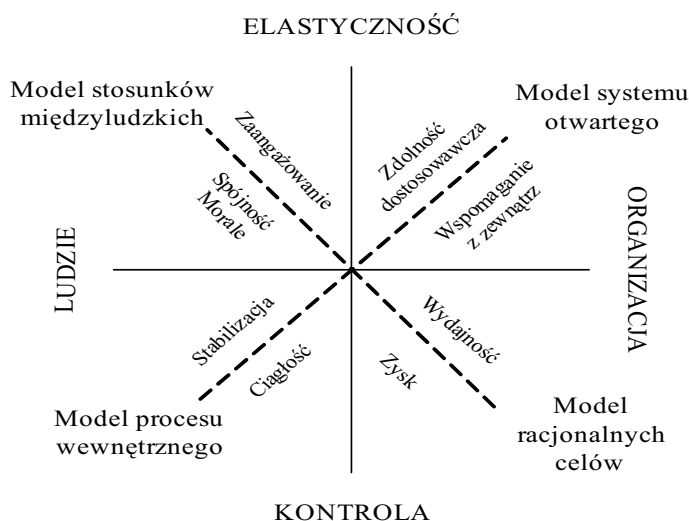
Model racjonalnego celu związany jest z naukowym zarządzaniem, a właściwie jego nurtem inżynierskim. Główne cechy zarządzania w ramach tego modelu to: jasne określenie celów, dobór właściwych metod pracy i nadzór zapewniający ich efektywne osiągnięcie. Stąd podstawowe kryteria oceny efektywności to wydajność i zysk.

Drugi model „procesu wewnętrznego” związany jest również z naukowym zarządzaniem, ale z jego kolejnym nurtem – uniwersalistycznym, powstałym na bazie prac H. Fayola i M. Webera, dotyczących poszukiwania możliwości zapewnienia skuteczności kierowania przez stworzenie układu hierarchicznego, opartego na wysoce sformalizowanych relacjach w ramach organizacji. Model ten często również potocznie określany jest mianem „biurokracji organizacyjnej”. Podstawowe parametry efektywności w tym modelu to stabilizacja i ciągłość.

Kolejny model związany jest z badaniami zapoczątkowanymi przez E. Mayo, dotyczącymi wpływu zadowolenia człowieka z pracy na osiąganą wydajność. Jest to model „stosunków międzyludzkich”. Jego rozwój przypada na lata 1926-1950. Model ten pozostaje w sprzeczności do modeli racjonalnego celu i procesu wewnętrznego. Główna orientacja w tym modelu to rozwijanie zespołowości, uczestnictwo, rozwiązywanie konfliktów i osiąganie konsensusu. Przez zapewnienie lepszego klimatu organizacyjnego, opartego na równości oraz indywidualizmie w relacjach z pracownikami, oczekuje się uzyskania wysokiego poziomu efektywności organizacyjnej. Główne jego kryteria to zaangażowanie, spójność i morale.

Kolejny model, związany z rozwojem zarządzania przypadającym na lata 1951-1970, to model „systemów otwartych”. Założeniem tego modelu jest działanie organizacji w warunkach dużej konkurencji, ale również niejednoznaczności otoczenia.

Głównym zadaniem kierowników jest dostosowywanie działań do zmieniających się warunków, rozwijanie procesów innowacyjnych i uzyskiwanie wsparcia z zewnątrz. Organizację w tym modelu często porównuje się do ameby, będącej bardzo wrażliwym i niezwykle szybko przystosowującym się do środowiska organizmem. Podstawowe kryteria oceny efektywności organizacyjnej w modelu otwartych systemów to: elastyczność i wsparcie z zewnątrz [Quinn i in. 2007, s. 24]. Omówione modele prezentują odmienne orientacje w zakresie oceny efektywności organizacji. Współcześnie od organizacji najczęściej oczekuje się osiągania wysokich rezultatów we wszystkich płaszczyznach związanych z omawianymi modelami. Od organizacji wymaga się jednocześnie, iż będzie osiągać wysoki poziom wydajności, będzie prowadzić rentowną działalność, zaspokajając określone potrzeby swoich pracowników oraz inwestorów, społeczności lokalnej i innych interesariuszy, będzie wykazywać dużą elastyczność przy jednoczesnej stabilności działalności i spójności relacji wewnątrzorganizacyjnych. Połączeniem wszystkich omówionych modeli jest koncepcja konkurujących wartości, zakładająca właśnie ich łączne, sytuacyjne stosowanie (rys. 1) [Robbins 1990, s. 73; Quinn i in. 2007, s. 30].



**Rys. 1.** Model konkurujących wartości efektywności organizacyjnej

Źródło: opracowano na podstawie: [Quinn i in. 2007, s. 30; Robbins 1990, s. 71].

Występowanie różnych modeli opisujących efektywność organizacyjną uniemożliwia jej precyzyjne zdefiniowanie. Najczęściej efektywność organizacyjną definiuje się w sposób bardzo ogólny jako np. „zdolność przedsiębiorstwa do bieżącego i strategicznego przystosowywania się do zmian w otoczeniu oraz produktywnego i oszczędnego wykorzystania posiadanych zasobów dla realizacji przyjętej struktury celów” [Penc 1997, s. 100; Steers 1975, s. 546].

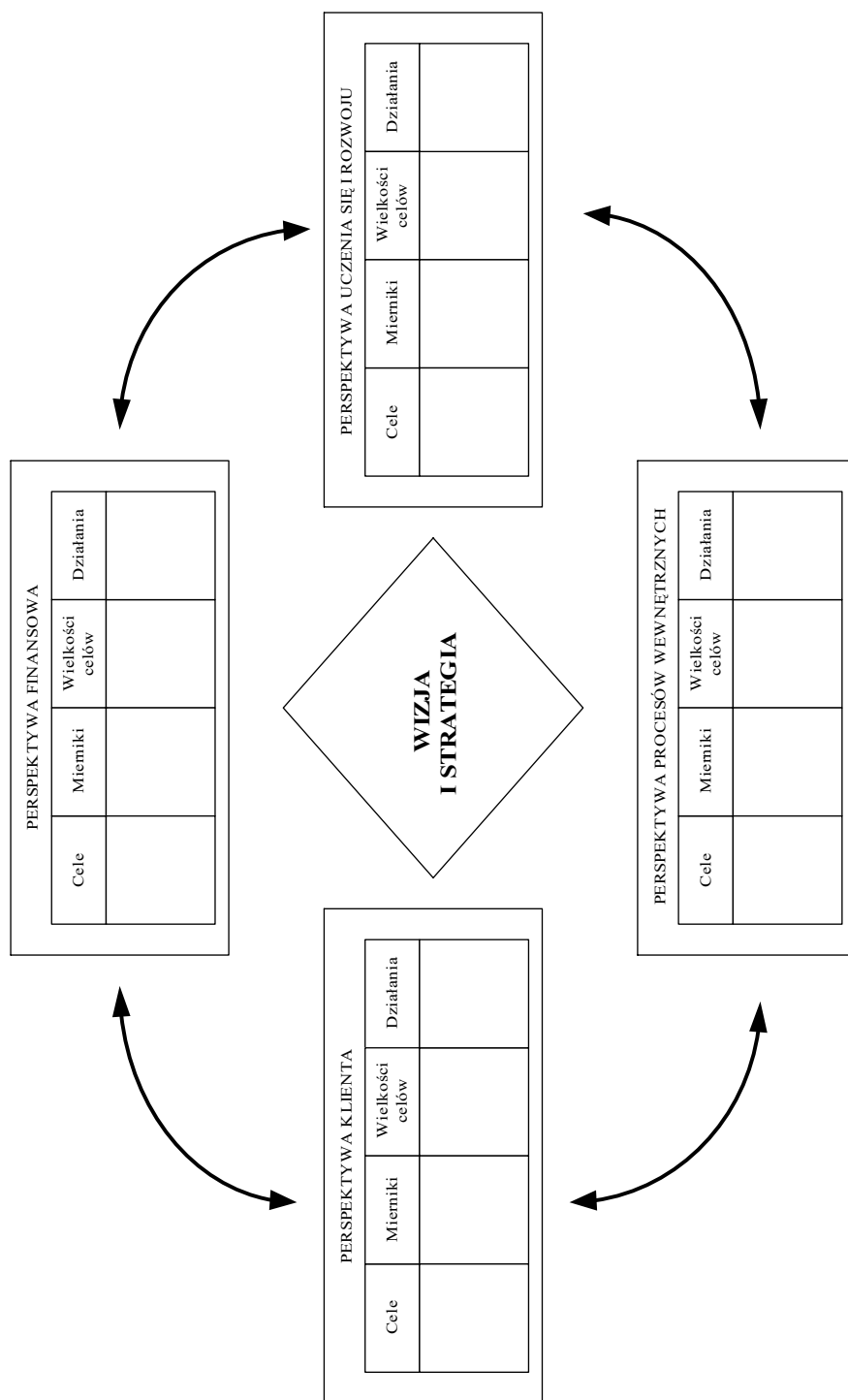
Warto również w tym miejscu wspomnieć, iż dodatkowo w Polsce problemy z interpretacją pojęcia efektywności w dużej mierze mają charakter semantyczny. W języku angielskim *effect* oznacza bowiem zarówno cel, wynik, jak i skutek [Holstein-Beck 1987, s. 10]. Rozróżnienie pomiędzy skutecznością a efektywnością w języku angielskim może być rozpatrywane tylko kontekstowo. Przyjmowanie prostej interpretacji, która często pojawia się w różnych opracowaniach, że efektywność w języku angielskim to *efficiency*, *effectiveness* zaś to skuteczność, jest daleko idącym uproszczeniem. Według T. Pszczołowskiego, właśnie *effectiveness* to efektywność, rozpatrywana na gruncie teorii organizacji [Pszczołowski 1977, s. 12].

### 3. Analiza porównawcza współczesnych koncepcji oceny efektywności organizacyjnej

Najbardziej popularną współcześnie koncepcją oceny efektywności organizacyjnej jest Zrównoważona Karta Wyników (Balanced Scorecard), uważana przez wielu za najważniejsze osiągnięcie w rozwoju nauk o zarządzaniu, przypadające na lata 90. XX wieku. Opracowanie Zrównoważonej Karty Wyników było działaniem zamierzonym, mającym na celu stworzenie narzędzia oceny efektywności, które byłoby rozwiązaniem bardziej kompleksowym, zapewniało zrównoważoną ocenę organizacji z perspektywy różnych aspektów decydujących o jej łącznej efektywności. Dotychczasowe modele oceny, oparte na analizie ekonomicznej, zdominowane były przez mierniki finansowe, oceniające działania przede wszystkim *ex post*. W Zrównoważonej Karcie Wyników ocena realizowana jest w układzie czterech perspektyw: klienta, finansowej, uczenia się i rozwoju, procesów wewnętrznych (rys. 2).

Oceny dokonuje się za pomocą miar zarówno ilościowych, jak i jakościowych. Karta wyników tworzona jest indywidualnie dla danej organizacji i poprawność jej opracowania przede wszystkim zależy od doboru odpowiednich miar oceny, dostawianych do specyfiki działalności oraz zapewniających równowagę pomiędzy oceną krótko- i długookresową, bieżącą (prowadzącą) i *ex post* (wynikową), miarami finansowymi i niefinansowymi oraz pomiędzy miarami „wewnętrznymi” i „zewnętrznymi” [Kaplan, Norton 2006]. Zrównoważona Karta Wyników jest przede wszystkim narzędziem znajdującym zastosowanie w ocenie realizacji założeń strategii przez działania bieżące (operacyjne).

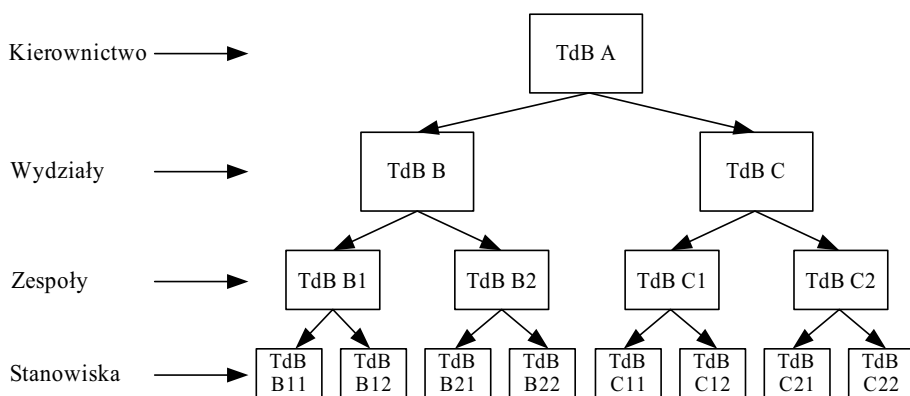
Podobny charakter ma francuska koncepcja „Tableau de Bord” stanowiąca regionalną alternatywę dla Balanced Scorecard. Idea Tableau de Bord zapoczątkowana została dużo wcześniej niż Zrównoważonej Karty Wyników. Jak podają źródła literaturowe, francuska koncepcja opracowana została w latach 30. XX wieku [Wróbel 2007]. Ówczesny jej kształt i przeznaczenie związane były jednak tylko z oceną procesów produkcyjnych, opierającą się na statystykach dotyczących produkcji, odnoszących się do takich aspektów, jak: wielkość produkcji, koszty bezpośrednie, zużycie materiałów, wydajność itp. Obecny układ Tableau de Bord powstał, podobnie jak Balanced Scorecard, w latach 90. XX wieku, jako rezultat tych samych spo-



Rys. 2. Schemat ideowy Balanced Scorecard

Źródło: [Kaplan, Norton 2006, s. 28].

strzeżeń co do niskiej użyteczności miar finansowych i realizacji oceny tylko z perspektywy wyników [Kuchta, Ryńca, Klaus 2009, s. 5]. Tableau de Bord, podobnie jak Zrównoważona Karta Wyników, jest również metodą opierającą się na kryteriach zarówno finansowych, jak i niefinansowych, odnoszących się oceny osiągnięcia założonych celów. Również w tym przypadku kryteria dobierane są indywidualnie. Nie są one jednak przypisane do żadnej umownej płaszczyzny. Kolejną istotną różnicą pomiędzy Tableau de Bord a Zrównoważoną Kartą Wyników jest tworzenie tablicy osobno dla każdej jednostki organizacyjnej (rys. 3). W opinii wielu badaczy cecha ta wiąże się z większą trudnością we wdrażaniu koncepcji francuskiej, która w zasadzie stosowana jest tylko w tym regionie. Cele i korzyści stosowania Tableau de Bord są takie same jak w przypadku Balanced Scorecard.



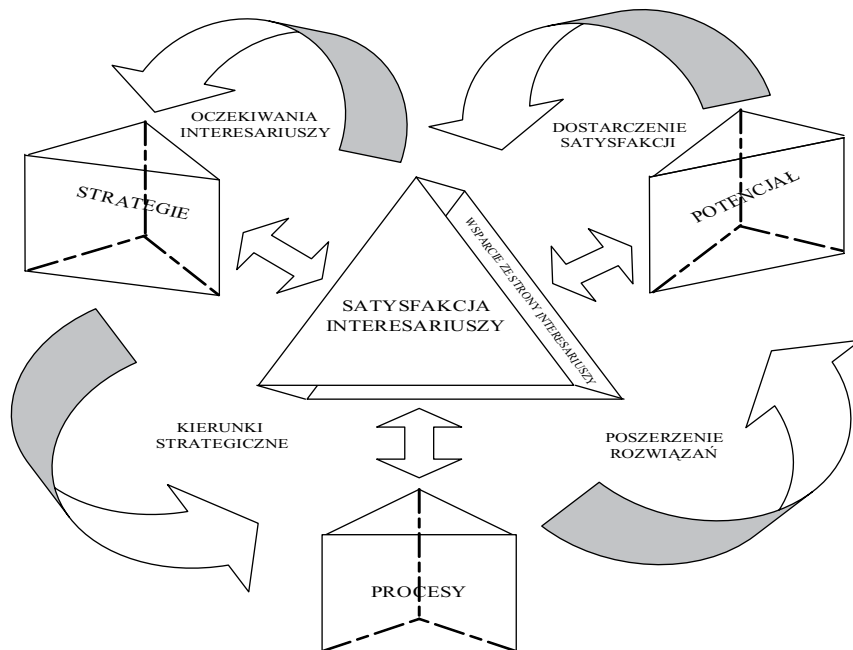
**Rys. 3.** Tablice Tableau de Bord dla jednostek organizacyjnych

Źródło: [Kuchta, Ryńca, Klaus 2009, s. 6].

Stosunkowo nową koncepcją oceny efektywności, która podobnie jak Balanced Scorecard odwołuje się do pewnych umownych płaszczyzn oceny, jest Performance Prism. Koncepcja ta została popularyzowana przez prof. A. Neelya i jego współpracowników z Uniwersytetu Cambridge [Neely, Adams, Kennerley 2002]. W Performance Prism kryteria oceny związane są z czterema płaszczyznami (perspektywami): satysfakcji interesariuszy, wsparcia ze strony interesariuszy, strategii, procesów i potencjału [Neely, Adams 2001, s. 7-8]. Punktem wyjścia w tym przypadku nie jest jednak jak w Balanced Scorecard strategia. W Performance Prism głównym założeniem jest to, iż każda organizacja przede wszystkim działa dla zaspokojenia określonych potrzeb swoich interesariuszy. To właśnie te potrzeby determinują strategię, procesy oraz kierunki rozwoju potencjału (rys. 4).

Od poziomu zaspokojenia określonych potrzeb zależy również wsparcie, jakie uzyskuje organizacja ze strony interesariuszy. Bez tego wsparcia (działań na rzecz organizacji) nie byłoby możliwe funkcjonowanie i rozwój organizacji. A zatem

kluczowe płaszczyzny oceny w Performance Prism to satysfakcja interesariuszy i wsparcie z ich strony dla organizacji. Samo wdrożenie Performance Prism jest podobne jak w przypadku Balanced Scorecard i sprowadza się do doboru indywidualnych kryteriów oceny, możliwie najlepiej dopasowanych do organizacji. Obie te koncepcje można również stosować łącznie [Neely, Adams 2001, s. 9].



Rys. 4. Zależności pomiędzy płaszczyznami oceny w koncepcji Performance Prism

Źródło: [Neely, Adams 2002].

Od pewnego czasu do nowych koncepcji oceny efektywności organizacyjnej zalicza się również modele doskonałości biznesowej (*business excellence model*), związane z rozwijaniem w praktyce gospodarczej idei kompleksowego zarządzania jakością (TQM). Modele te wyznaczają obszary zarządzania, które powinny być przedmiotem rozwoju i stosowania najlepszych rozwiązań, tak aby w rezultacie możliwe było osiągnięcie długotrwałego sukcesu dzięki zadowoleniu klientów oraz korzyściom dla wszystkich członków organizacji i dla społeczeństwa.

Pierwszy model doskonałości biznesowej został opracowany przez Deminga już w latach 50. XX wieku, podczas jego działalności badawczo-doradczej w Japonii. Kolejne modele doskonałości biznesowej to modele: amerykański – Malcolma Baldrige’a (MBQA – Malcolm Baldrige Quality Award, 1988) i w Unii Europejskiej model Europejskiej Nagrody Jakości (EFQM – European Foundation for Quality Management, 1992) [Brilman 2002, s. 235-238]. Obszary oceny i kryteria (tab. 1)

**Tabela 1.** Kryteria oceny w modelu doskonałości europejskiej nagrody jakości EFQM

Kryteria oceny	Waga
1. Przywództwo – kierownictwo tworzy misję, wizję i system wartości organizacji oraz odgrywa rolę wzorca w kulturze doskonałości – kierownictwo troszczy się o opracowanie, wdrożenie i nieustanne doskonalenie systemów zarządzania organizacją – kierownictwo angażuje się w bezpośrednie kontakty z klientami, partnerami organizacji i przedstawicielami ogółu społeczeństwa – kierownictwo rozpoznaje i docenia wysiłki oraz wyniki pracy personelu	10%
2. Polityka i strategia – polityka i strategia oparte są na obecnych i przyszłych potrzebach i oczekiwaniach partnerów organizacji – polityka i strategia opiera się na wynikach pomiarów efektywności, badaniu organizacji, procesach uczenia się i kreatywności – polityka i strategia są rozwijane, poddawane przeglądowi i aktualizowane – polityka i strategia są komunikowane i wdrażane	8%
3. Personel – poziom planowania, zarządzania i doskonalenia zasobów ludzkich – identyfikowanie i rozwijanie wiedzy i kompetencji personelu – delegowanie uprawnień i odpowiedzialności – dialog pomiędzy organizacją a personelem – rozpoznawanie i docenianie osiągnięć personelu	9%
4. Partnerzy i zasoby – zarządzanie relacjami z partnerami zewnętrznymi – zarządzanie zasobami finansowymi – zarządzanie budynkami, wyposażeniem i materiałami – zarządzanie technologią – zarządzanie wiedzą i informacją	9%
5. Procesy – poprawne metodycznie projektowanie i zarządzanie procesami – opracowywanie i rozwijanie produktów i usług z uwzględnieniem potrzeb oraz oczekiwań klientów – odpowiednie wytwarzanie, dostarczanie i zabezpieczanie w trakcie eksploatacji produktów i usług – nawiązywanie stosunków z klientami, ich wzmocnienie i rozwijanie	14%
6. Wyniki z punktu widzenia klienta – Wyniki pomiaru postrzegania organizacji przez klientów – Wyniki w zakresie oceny osiągnięć z perspektywy klienta	20%
7. Wyniki z punktu widzenia personelu – wyniki pomiaru postrzegania działań kierownictwa przez personel – wyniki w zakresie oceny osiągnięć z perspektywy personelu	9%
8. Wyniki z punktu widzenia całego społeczeństwa – wyniki pomiaru postrzegania organizacji przez społeczność lokalną – wyniki w zakresie oceny osiągnięć z perspektywy społeczności lokalnej	6%
9. Wyniki z punktu widzenia podstawowych osiągnięć – wyniki pomiaru podstawowych wyników finansowych i pozafinansowych – wyniki podstawowych wskaźników działalności operacyjnej	15%
Razem	100%

Źródło: [Brilman 2002, s. 235-238].



określone w każdym z wymienionych modeli stanowią podstawę przyznawania prestiżowych nagród, związanych z osiągnięciami w zakresie skutecznego wdrażania TQM. Mogą one również być wykorzystywane do samooceny, z perspektywy rozwoju i osiągania coraz wyższej efektywności organizacyjnej związanej z wdrażaniem TQM [Zymonik 1998, s. 315-323].

Kryteria zawarte w modelach doskonałości biznesowej nie odnoszą się wyłącznie i bezpośrednio do zarządzania jakością. Raczej nakierowane są na ocenę tworzenia skutecznego systemu zarządzania, który przekładałby się na wysoki poziom satysfakcji po stronie klientów, jak również innych grup interesariuszy.

#### 4. Cechy współczesnych koncepcji efektywności organizacyjnej

Współczesne koncepcje oceny efektywności organizacyjnej odznaczają się pewnymi wspólnymi cechami, które można potraktować jako tendencje w tym obszarze.

*Cecha 1. Łączne wykorzystywanie dotychczasowego dorobku w zakresie oceny efektywności organizacyjnej.*

Pierwszą współczesną tendencją związaną z rozwojem koncepcji oceny efektywności organizacyjnej jest konieczność łącznego wykorzystywania dotychczasowego dorobku w tym zakresie. Współczesne koncepcje oceny efektywności korzystają zarówno z modelu racjonalnego celu, procesu wewnętrznego, jak i stosunków międzyludzkich i systemu otwartego. Błędnym założeniem jest poszukiwanie nowych modeli oceny efektywności organizacyjnej, które powiązane byłyby z którąś z nowych koncepcji zarządzania (np. organizacji wirtualnej czy sieciowej) i tworzyły nową kategorię oceny. Model oceny dostosowany do tego typu koncepcji to po prostu synteza dorobku w zakresie oceny efektywności organizacyjnej, który tworzony był od początków nauk organizacji i zarządzania do obecnego momentu. Istotne różnice w konstrukcji modelu pojawiać się mogą co najwyżej ze względu na charakter prowadzonej działalności (organizacje biznesowe, organizacje publiczne, sektor pozarządowy).

*Cecha 2. Powiązanie oceny ze strategią firmy i satysfakcją klientów i innych interesariuszy.*

Kolejną istotną cechą jest powiązanie oceny ze strategią firmy, satysfakcją klientów, pracowników oraz innych grup interesariuszy. Obszary te stają się kluczową perspektywą odniesienia, stanowiąc podstawę udzielenia odpowiedzi na pytanie: czy dana organizacja jest efektywna?

*Cecha 3. Indywidualny dobór kryteriów oceny dla danej organizacji.*

Jeszcze kilka lat temu systemy oceny efektywności stosowane w przedsiębiorstwach z reguły polegały na prowadzeniu analizy w układzie uniwersalnych, powszechnie stosowanych wskaźników. Te z nich, które nie miały charakteru finansowego, najczęściej związane były z daną branżą i w jej obrębie stanowiły określony standard. Współcześnie systemy oceny efektywności tworzone są indywidualnie. Dobór kryteriów oceny jest następstwem przynajmniej kilku czynników:

- występującego w przedsiębiorstwie modelu biznesowego,
- dostępu do informacji analitycznej,
- poziomu informatyzacji w zakresie analiz wewnętrznych,
- stopnia wykorzystywania informacji analitycznych w podejmowaniu decyzji.

*Cecha 4. Wieloaspektowość oceny.*

W ocenie efektywności organizacyjnej współcześnie najczęściej łącznie wykorzystuje się różne płaszczyzny. Przyjmują one charakter zdezagregowanych obszarów oceny, rozpatrywanych osobno, aczkolwiek powiązanych ze sobą.

*Cecha 5. Odejdźcie od oceny efektywności tylko w wymiarze finansowym i włączanie kryteriów niefinansowych, w tym o charakterze oceny jakościowej.*

We współczesnych koncepcjach oceny efektywności organizacyjnej odchodzi się od oceny efektywności tylko w wymiarze finansowym. Kryteria dotyczące jakości i związanej z nią satysfakcji klienta, rozwoju i uczenia się, zarządzania personelem i jego zadowolenia, sprawności procesów biznesowych stawia się na równi z miarami finansowymi, oceniającymi działania organizacji w układzie rentowności, płynności, dźwigni itd. Szeroko wykorzystuje się również kryteria jakościowe. Cecha ta znajduje odzwierciedlenie przede wszystkim w modelach doskonałości biznesowej. Nie tylko miary ilościowe, z reguły przybierające postać wskaźników, ale również forma oceny opisowej, stopniowalnej, jest w tym przypadku użyteczna. Oczywiście wiele kwestii w tym względzie nie zostało nadal ostatecznie rozwiązanych. Jedną z nich na pewno jest wypracowanie możliwie prostego (możliwego do szerokiego stosowania) modelu obiektywizacji ocen jakościowych.

*Cecha 6. Dążenie do zapewnienia różnych aspektów równowagi w ocenie.*

Istotną cechą współczesnych koncepcji oceny efektywności, która największe odzwierciedlenie znalazła niewątpliwie w koncepcji Balance Scorecard, jest dążenie do zachowania równowagi pomiędzy różnymi aspektami oceny, jak: ocena krótko- i długookresowa, ocena *ex post* i sterująca, równowaga miar ilościowych i jakościowych itd.

*Cecha 7. Porównanie z innymi (benchmarking).*

Różnicą w zakresie oceny efektywności we współczesnych koncepcjach oceny efektywności jest również porównywanie poziomu parametrów efektywnościowych z innymi organizacjami. Działania w tym zakresie związane są z szerokim rozwojem idei benchmarkingu jako metody porównywania się z innymi w celu uczenia się.

## Literatura

- Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Brilman J., *Nowoczesne metody i koncepcje zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Holstein-Beck M., *Szkice o pracy*, Książka i Wiedza, Warszawa 1987.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przelożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

- Kuchta D., Ryńca R., Klaus A., *Koncepcja Tableau de Bord i Balanced Scorecard – podobieństwa i różnice*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2009 nr 6.
- Lewin A.Y., Minton J.W., *Determining organizational effectiveness: another look, and an agenda*, „Management Science” 1986 nr 5.
- Neely A.D., Adams Ch., *The Performance Prism*, <http://www.performance-measurement.net/news-detail.asp?nID=31>, 2002.
- Neely A.D., Adams C., Kennerley M., *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationship*, Financial Times/Prentice Hall, London 2002.
- Neely A.D., Adams Ch., *Perspectives on performance: the performance prism*, „Journal of Cost Management”, January/February 2001 nr 15.
- Penc J., *Leksykon biznesu. Słownik angielsko-polski*, Agencja Wydawnicza „Placet”, 1997.
- Pszczółowski T., *Celowość, skuteczność, efektywność*, „Prakseologia” 1977 nr 3 (63).
- Quinn R.E., Faerman S.R., Thompson M.P., McGrath M.R., *Profesjonalne zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007.
- Robbins S.T., *Organization Theory. Structure, Design and Applications*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1990.
- Steers R.M., *Problems in the measurement of organizational effectiveness*, „Administrative Science Quarterly” 1975 nr 20.
- Wróbel A., *Tableau de bord: historia pewnej rewolucji*, „CEO Magazyn Top Menedżerów”, <http://ceo.cxo.pl/artykuly/56143/Tableau.de.bord.historia.penej.rewolucji.html>, październik 2007.
- Zymonik J., *Samoocena przedsiębiorstwa w kontekście wymagań koncepcji kompleksowego zarządzania przez jakość (TQM)*, [w:] *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej nr 68/21, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.

## MODERN CONCEPTS OF ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS – AN ATTEMPT OF COMPARISON

**Summary:** The article is an attempt to characterize modern organizational effectiveness considering methods currently used in practice and to describe further development directions in this area. The following concepts have been analyzed: the competing-values model, Balanced Scorecard, Tableau de Bord, Performance Prism Business Excellence Model (EFQM model). The main attributes of modern attitude towards organizational effectiveness have been described: individual approach to creation of the valuation systems, using other measurements than financial, diversity of the valuation, connections with strategy and expectations of the stakeholders, joined usage of different concepts (competing values model), balance between current and ex post valuation.