

**Agata LULEWICZ-SAS<sup>1</sup>**

## **EWALUACJA JAKO NARZĘDZIE DOSKONALENIA ORGANIZACJI**

### **Streszczenie**

Proces doskonalenia organizacji odbywa się dzięki zastosowaniu różnych narzędzi (między innymi: benchmarkingu, koncepcji kaizen, modelu EFQM). Jednym z takich narzędzi jest także ewaluacja.

Celem artykułu jest wskazanie roli i potrzeby ewaluacji w procesie doskonalenia organizacji. W artykule przedstawiono jednocześnie autorski model doskonalenia organizacji z wykorzystaniem ewaluacji (model hybrydy ewaluacyjnej). Model ten zakłada, że proces ewaluacji powinien przebiegać w trzech wymiarach: działań, wyników oraz kompetencji. W modelu hybrydy ewaluacyjnej wyróżniono cztery fazy, takie jak: konceptualizacja, generowanie wyników, ocena kryterialna, jak również wykorzystywanie i upowszechnianie wyników badań, na podstawie których jest możliwe formułowanie sądów normatywnych (ocena działań, które zostały poddane ewaluacji) oraz perspektywnych (rekomendacje działań doskonalących).

**Słowa kluczowe:** ewaluacja, doskonalenie organizacji, hybryda ewaluacyjna

### **EVALUATION AS TOOL FOR ORGANISATION IMPROVEMENT**

#### **Summary**

The process of improvement of an organisation can employ various tools (e.g. benchmarking, the concept of kaizen, the EFQM model). Evaluation is one of these tools.

The purpose of this article is to identify the role of evaluation, and the need for it, in the process of improvement of an organisation. The author also presents her own model of organisation improvement with the use of evaluation (evaluation hybrid model). This model assumes that the evaluation process should be carried out in three dimensions: activities, results and competences. In the evaluation hybrid model there are four phases: conceptualisation, generating results, the assessment of the criterion, the use and dissemination of research results, on the basis of which it is possible to formulate normative (assessment of the actions that have been evaluated) and prospective (recommendations follow-up) judgments.

**Key words:** evaluation, improvement of the organization, evaluation hybrid

## **1. Wstęp**

Ciągle doskonalenie organizacji jest warunkiem koniecznym do jej przetrwania na rynku w warunkach nasilającej się konkurencji. Problematyka związana z doskonaleniem

---

<sup>1</sup> Dr Agata Lulewicz-Sas – Wydział Zarządzania, Politechnika Białostocka, e-mail: a.lulewicz@pb.edu.pl.

funkcjonowania organizacji była w przeszłości i jest aktualnie przedmiotem licznych rozważań teoretycznych i praktycznych zastosowań. Główny nurt zainteresowań, dotyczący doskonalenia organizacji gospodarczych, skupia się na poszukiwaniu rozwiązań mających na celu zwiększenie, szeroko rozumianej, efektywności ekonomicznej ich funkcjonowania [Gomółka 2009 s. 9]. W dalszym ciągu przedmiotem zainteresowania są metody i narzędzia doskonalenia oraz oceny procesów doskonalenia.

Dążenie do doskonałości jest cechą ludzi, ich umiejętności i wytworów ich działalności. Cecha ta musi najczęściej zostać obiektywnie potwierdzona (zewnętrznie zweryfikowana), [Ejdys 2011 s. 94]. Weryfikacja procesu doskonalenia organizacji odbywa się dzięki zastosowaniu różnych narzędzi (między innymi: benchmarkingu, koncepcji *kaizen*, modelu EFQM). Jednym z takich narzędzi jest także ewaluacja.

Celem artykułu jest wskazanie roli i potrzeby ewaluacji w procesie doskonalenia organizacji. W artykule przedstawiono autorską propozycję doskonalenia organizacji z wykorzystaniem ewaluacji, prezentując model hybrydy ewaluacyjnej.

## 2. Doskonałość i doskonalenie organizacji

Każde osiągnięcie jest niedoskonałe, a każda niedoskonałość ma wartość jedynie jako zapoczątkowanie doskonałości, ta zaś sama w sobie jest złudzeniem [Machaczka 2003 s. 7]. Doskonałość jest wyrazem, którego znaczenie jest od dawna względnie ustalone [Tatarkiewicz 1976 s. 9]. Rozumiane jest jako: ideał, wzorzec, stan najlepszy z najlepszych. Do doskonałości człowiek czy też organizacja dąży, nigdy jednak nie osiągając tego stanu. Doskonałość jest kategorią: subiektywną, nieweryfikowalną metodami empirycznymi, zawierającą elementy wartościujące.

Wyraz „doskonałość” pochodzi od łacińskiego *perfectio*, a „doskonały” od *perfectus*. Wyrazy te wywodzą się od *perficio*, który to wyraz oznacza dokonywać, doprowadzać do końca. *Perfectio* – doskonałość znaczy dosłownie: dokonanie, dokończenie, wykończenie, a *perfectum* – doskonały znaczy tyle, co: dokonany, dokończony, wykończony [Tatarkiewicz 1976 s. 5 – 6; *Słownik łacińsko-polski...* 2003].

Pojęcie doskonałości jest analizowane z punktu widzenia różnych obszarów badań naukowych (między innymi nauk humanistycznych, nauk społecznych). Niewątpliwie, wzbudziło ono największe zainteresowanie wśród filozofów. Już Arystoteles prowadził swoje rozważania na temat doskonałości, uznając, że doskonale jest to:

- co zupełne, co zawiera wszystkie należne części;
- co jest tak dobre, że w swym rodzaju nie może być lepsze;
- co osiągnęło swój cel [Tatarkiewicz 1976 s. 9].

W ciągu wieków wielokrotnie były ponawiane próby określenia doskonałości. Jedne były podobne do arystotelesowskich, a inne mniej lub bardziej odmienne. Zdaniem Tatarkiewicza, na szczególną uwagę zasługują następujące definicje:

- doskonale jest to co dokonane, doprowadzone do końca, przeto zupełne, do czego nic już dodać nie można, a zarazem od czego nic ująć nie należy (Arystoteles, św. Tomasz z Akwinu, Barbaro);
- doskonale jest to co spełnia wszystkie właściwe sobie funkcje (Galen, Arystoteles);

- doskonale jest to co osiągnęło swój cel (Arystoteles);
- doskonale jest to co proste, jednolite, niezłożone (św. Ambroży);
- doskonale jest to co harmonijne, zbudowane wedle jednej zasady;
- doskonała jest zgodność w różnorodności (Wolff, Baumgarten), [Tatarkiewicz 1976 s. 10 – 11].

Rosnące zainteresowanie problematyką doskonałości w zarządzaniu obserwuje się od momentu opublikowania książki pt.: *In Search of Excellence* przez Petersa i Watermana [Peters, Waterman 1982]. Mówienie i pisanie o doskonałości w zarządzaniu idzie w parze z wyznaczeniem organizacji jej podstawowego, mało precyzyjnego, ale emocjonalnie nośnego celu, a mianowicie rozwoju. Doskonałość i rozwój w świecie organizacji i zarządzania pozostają w bliskim sąsiedztwie [Kuc 2003 s. 471]. O ile doskonałość oznacza stan docelowy, to proces dążenia do doskonałości określa się mianem doskonalenia.

Nie wypracowano jeszcze powszechnie przyjętej definicji doskonalenia organizacji. Można przyjąć ogólnie, że jest to wieloaspektowy proces podwyższania wartości organizacji, przejawiający się wyznaczaniem coraz to nowszych celów i dążeniem do ich osiągnięcia [Kłos 2005]. Doskonalenie organizacji to zatem proces usprawniania organizacji za pomocą różnych narzędzi. Oczekiwany rezultatem tego procesu jest zbliżenie się organizacji do stanu doskonałości, w świetle przyjętych wcześniej kryteriów (do ideału, perfekcji w określonym zakresie).

Proces doskonalenia w zarządzaniu należy rozpatrywać w trzech podstawowych wymiarach: strategicznym, organizacyjnym i kulturowym [Machaczka 2003 s. 7; Kuc 2003 s. 467 – 504; Kuc 2008 s. 88 – 106].

Strategiczny wymiar doskonałości w zarządzaniu zakłada, że:

- organizacje powstają i zmierzają do schyłku, któremu jednak mogą się przeciwstawić, podejmując starania o przetrwanie;
- organizacje muszą nieustannie poszukiwać sposobów przeciwdziałania stagnacji i schyłkowi;
- czas i wielkość organizacji nie są jedynymi wyznacznikami stanu, w jakim się organizacja znajduje;
- rozwój realizuje się zawsze w specyficznym dla danej organizacji „polu sił”, którego rozpoznanie ma istotny wpływ na sukces lub porażkę, wzrost lub kryzys [Machaczka 2003 s. 7].

Równie istotny (jak wymiar strategiczny) w rozwoju organizacji jest organizacyjny wymiar doskonałości w zarządzaniu. Badania wskazują, że struktury organizacyjne sprzyjają osiągnięciu przez przedsiębiorstwa sukcesów. Jak podaje Machaczka, w Niemczech, wśród firm odnoszących sukcesy, dominują te, które posiadają struktury dywizjonalne i ich odmiany (ok. 70%), podczas gdy firmy bez sukcesów w większości mają struktury funkcjonalne (ok. 60%). Nie bez powodu więc struktury typu M (*Multidivisional Structure*) zostały uznane za „największy wynalazek” amerykańskiego biznesu XXI wieku.

Współczesne koncepcje kształtowania kultury organizacyjnej opierają się na dwóch podstawowych filarach: wzbogacaniu wiedzy i ciągłym doskonaleniu (nazywa się ją kulturą ciągłego doskonalenia przedsiębiorstwa). Organizacje, które chcą dynamicznie kształtować kulturę doskonalenia swojego rozwoju, muszą podejmować wyzwania

zmieniającego się otoczenia, nie tylko przetwarzać wiedzę, ale również ją tworzyć [Kuc 2008 s. 97 – 101].

Wieloaspektowość problematyki doskonałości i doskonalenia wymusza poszukiwanie narzędzi zapewniających pomiar samej doskonałości, jak i procesu doskonalenia. Jednym z narzędzi zapewniających pomiar procesów doskonalenia może być ewaluacja.

### 3. Definiowanie i zakres problemowy ewaluacji

Działalność ewaluacyjna wpisuje się w nurt problematyki organizacji uczącej się oraz zarządzania wiedzą, stanowiących kluczowe wyzwania zarządzania XXI wieku [Bruska 2009]. Ewaluacja jako niezależna dziedzina nauki, posiadająca własne instrumentarium badawcze, wyłoniła się w latach siedemdziesiątych XX wieku. Była głównie wykorzystywana w administracji publicznej w Stanach Zjednoczonych, które należy traktować jako kolebkę ewaluacji. W Europie obserwuje się wzrost zainteresowania badaniami ewaluacyjnymi [Kierkowski 2002]. Pierwsze polskie doświadczenia w zakresie ewaluacji dotyczyły oceny programów pomocowych i przedakcesyjnych, jak również sektorowych programów operacyjnych, realizowanych w latach 2004–2006. Przykładem zastosowania ewaluacji w obszarze nauk o zarządzaniu jest wydany w 2011 r. *Poradnik ewaluatora projektów foresight* [Rogut, Piasecki 2011].

Słowo „ewaluacja” jest zapożyczeniem z angielskiego lub francuskiego (ang. *evaluation*, franc. *évaluation*, niem. *bewertung*). Te słowa, z kolei, pochodzą od łacińskiego *valeo -ere* („mieć się dobrze, być coś wartym”). Przedrostek „e-” w języku angielskim lub francuskim pochodzi najprawdopodobniej od łacińskiego „ex-”, co znaczy „od”, „z”. Można to interpretować tak, że ewaluacja jest wynikiem czynności (ewaluować, ewaluowanie), czymś co uzyskaliśmy dzięki niej [Szarffenberg 2010 s. 24].

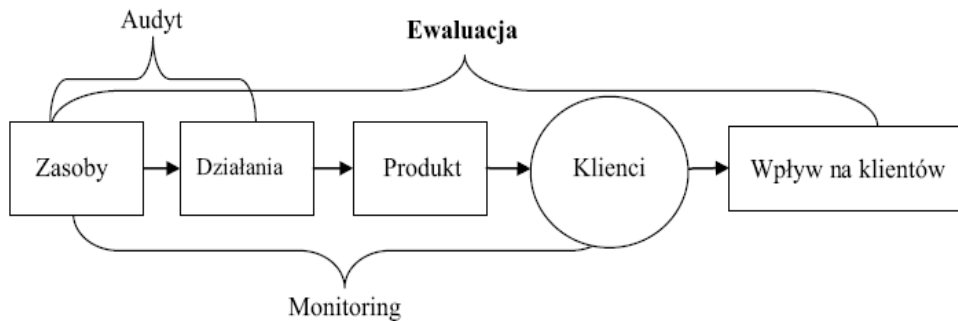
Semantycznie ewaluacja jest rozumiana jako oszacowanie wartości [Oxford English Dictionary... 2001]. Ewaluacja zasadniczo odpowiada polskiemu słowu „ocena”. Jednak zarówno definicje ewaluacji, jak i praktyczne zastosowania podkreślają jej odmiennność od oceny [Olejniczak 2007 s. 18 – 19]. Ewaluacja jest procesem systematycznego i uporządkowanego: zbierania, raportowania i interpretowania danych opisujących postęp i efekty określonej inicjatywy [Rogut, Piasecki 2011]. Jest ona refleksyjnym rozpoznaniem wartości konkretnego działania lub obiektu, na podstawie przyjętej metody i kryteriów wyniku uspołecznionego procesu, którego celem jest jego: poznanie, zrozumienie i rozwój [Korporowicz 2009].

Ornacka [Ornacka 2011] podkreśla, że ewaluacja nie powinna być utożsamiana z oceną, chociaż zawiera w sobie elementy nadawania wartości danemu przedsięwzięciu. Zasadnicza różnica, zdaniem Autorki, polega na tym, że ewaluacja jest dziedziną nauki, zespołem koncepcji teoretycznych oraz procesem, w ramach którego analiza podjętych działań jest dokonywana dzięki wypracowanym standardom i kryteriom ewaluacyjnym, natomiast ocena stanowi możliwie, najbardziej obiektywne, zaopiniowanie danego przedsięwzięcia na podstawie osobistych preferencji i wartości. Ponadto, ocena jest jednym z elementów tego procesu, przeważnie odnosi się do pojedynczego działania i może być pominięta w procesie ewaluacji – wtedy to akcent zostaje położony na dynamikę

interakcji i negocjacji pomiędzy uczestnikami danego przedsięwzięcia. Proces ewaluacji jest często utożsamiany z pojęciem audytu czy monitoringu. Zakres problemowy procesu ewaluacji, z podaniem różnic między ewaluacją a monitoringiem i audytem, przedstawiono na rysunku 1.

RYSUNEK 1.

### Zakres problemowy procesu ewaluacji



Źródło: [Szarffenberg 2010 s. 33].

Audyt to ogół działań, dzięki którym uzyskuje się niezależną ocenę funkcjonowania instytucji lub przedsięwzięcia – legalności, gospodarności, celowości, rzetelności. Audyt wydaje ocenę w terminach ogólnych kryteriów i standardów uprzednio znanych i zdefiniowanych [Guz 2008]. Tymczasem monitoring ma charakter ciągły i obejmuje bezpośredni produkt/usługę będący rezultatem podejmowanych działań. Ewaluacja zaś jest działaniem o szerszym zakresie. Obejmuje ona proces audytu i monitoringu, a także uwzględnia wpływ podejmowanych działań na otoczenie bliższe i dalsze (interesariuszy). Badanie ewaluacyjne polega na określeniu wartości (jakości) przedsięwzięcia przy zastosowaniu określonej metodologii i na podstawie jasno zdefiniowanych kryteriów. Zdaniem Szarffenberga [Szarffenberg 2010 s. 33], szczególnie użyteczny dla działalności ewaluacyjnej jest monitoring rozumiany jako dokumentowanie tego, co działo się podczas realizacji programu (przedsięwzięcia), jak również jako ustanowienie systemu wskaźników, za pomocą których są monitorowane wskaźniki programu (przedsięwzięcia).

Na podstawie analizy literatury można wyróżnić następujące cechy szczególne ewaluacji:

- ma charakter poznawczy – dzięki badaniom ewaluacyjnym można nie tylko opisać przebieg i efekty wybranych działań, ale także dokonać analizy zależności między różnymi składnikami owego procesu działania, wyjaśnić przyczyny sukcesów i niepowodzeń [Ewaluacja w służbach... 2010 s. 10];
- ewaluacja łączy empirię z charakterem normatywnym – nie tylko opisuje i diagnozuje, lecz również osądza o wartości danej interwencji [Ewaluacja w służbach... 2010 s. 10];

- ewaluacja jest działalnością instrumentalną – dostarcza praktycznej wiedzy na temat jakości działań, potrzebnej przy podejmowaniu decyzji, niezbędnej w planowaniu dalszych działań [*Ewaluacja w służbach...* 2010 s. 10];
- jej ocena jest mniej restrykcyjna niż ocena np. przy kontroli czy audycie, często sama ocena jest prowadzona wspólnie z interesariuszami;
- ewaluacja musi być użyteczna – diagnoza i ocena są punktem wyjścia do powstania konkretnych rekomendacji [Olejniczak, Ferry 2008 s. 10];
- ewaluacja jest procesem uczenia się, w którym są kluczowe interakcje i negocjacje [Olejniczak 2008 s. 17].

Ponadto, ewaluacja wyróżnia się analitycznym i usystematyzowanym charakterem badań. Wychodzi poza kanon jednej metodologii i łączy różne narzędzia oraz źródła (ewaluacja nie jest związana czy też zdominowana przez wyłącznie jedną filozofię i jedno podejście badawcze, lecz wzajemnie uzupełnia i wykorzystuje potencjał różnorodnych pól i technik). Uwzględnia rozmaite perspektywy i aspekty analizowanych działań (całościowe podejście). Analiza prowadzona w ramach badań ewaluacyjnych jest cykliczna i systematyczna (może być podejmowana na różnorodnych etapach cyklu wdrażania interwencji, działań), [Olejniczak 2008 s. 19 – 20].

W świetle przytoczonych powyżej cech definicji terminu ewaluacja, autorka na potrzeby dalszych badań przyjęła, że ewaluacja to systematyczny proces oceny, ukierunkowany na ciągłe doskonalenie, oparty na, przyjętych wcześniej, kryteriach odnoszących się do trzech obszarów: kompetencji, wyników i działań. Głównym celem ewaluacji jest antycypacja przyszłych stanów organizacji, będąca wynikiem konsensusu interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych.

#### 4. Potrzeba ewaluacji w procesie doskonalenia organizacji

Popularność badań ewaluacyjnych jest odpowiedzią na trudności, z jakimi spotykają się decydenci. Ewaluacji są poddawane najczęściej polityki, a także programy i projekty, głównie finansowane ze środków UE. Traktowana jest ona jako nieodłączny element zarządzania projektami, programami itp., ponieważ dostarcza informacji niezbędnych w procesie zarządzania różnymi przedsięwzięciami.

Ewaluacja organizacji wywodzi się z dwóch nurtów: paradygmatu zarządzania strategicznego oraz czwartej generacji ewaluacji [Haber, Szalaj 2010 s. 64]. Często jest ona traktowana jako kolejny etap procesu zarządzania strategicznego [Opolski, Modzelewski 2010 s. 24]. Według metodologii określonej przez Komisję Europejską, proces zarządzania strategicznego składa się z następujących etapów: projektowanie, identyfikacja, implementacja, audyt i ewaluacja [*Project Cycle...* 2004 s. 16]. Trudno jednak zgodzić się z tym stwierdzeniem, gdyż ewaluacja dotyczy wszystkich, wymienionych powyżej, etapów zarządzania strategicznego.

Ewaluacja jest postrzegana jako proces tworzenia wiedzy, stanowiący punkt wyjścia wszelkich przemian w organizacji. Od jakości wiedzy, uzyskanej w procesie ewaluacji, zależą późniejsze działania doskonalące. Wiedza ta zaś jest uwarunkowana przede

wszystkim sprawnością: pozyskiwania, przetwarzania i korzystania z danych i informacji uzyskiwanych w procesie ewaluacji, jak również wiedzą i kompetencją ewaluatorów.

Ewaluacja, aby przyniosła pożądane rezultaty, musi być poprzedzona zmianą kultury organizacyjnej, dostosowanej do zmieniającego się otoczenia. Ta zmiana powinna skutkować permanentnymi ulepszeniami (doskonaleniem) realizowanych: procesów, procedur i działań, a także poszukiwaniem sposobów bardziej efektywnego realizowania zadań w organizacji. Ponadto, zmiana kultury organizacyjnej powinna również polegać na budowaniu warunków sprzyjających: współpracy zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz, wymianie poglądów, wzajemnemu uczeniu się jednostek, zespołów czy też całej organizacji, które są przesłanką wszelkich udoskonalień.

Ewaluacja pozwala zdiagnozować, na ile organizacja odbiega od „ideału” („doskonałości”) oraz określić, jakie działania należy podjąć w celu zbliżenia się do stanu „doskonałego”. Ewaluacja w procesie doskonalenia organizacji służy między innymi:

- określaniu celów i kierunków działań organizacji;
- weryfikacji przyjętych: celów, założeń, kierunków działań;
- identyfikacji słabych i mocnych stron zarządzania w organizacji;
- zwiększeniu skuteczności i efektywności działań realizowanych przez organizację;
- wspomaganie procesu podejmowania decyzji;
- poprawie prowadzonych przez organizację działań i procesów zarządzania.

Ewaluacja pozwala ustalić: skuteczność, sprawność i efektywność działań podejmowanych w organizacji. Warunkiem koniecznym do prowadzenia ewaluacji w organizacji jest użyteczność jej wyników. Ewaluacja będzie dobrym narzędziem doskonalenia organizacji tylko wówczas, gdy będzie przeprowadzona przez rzetelnych ewaluatorów.

## **5. Hybryda ewaluacyjna – model doskonalenia organizacji na podstawie procesu ewaluacji**

Doskonalenie organizacji z wykorzystaniem ewaluacji można przedstawić w postaci hybrydy ewaluacyjnej (Rysunek 2.). Hybryda ta charakteryzuje się możliwością: pozyskiwania, analizowania i przetwarzania różnych typów wiedzy od rozmaitych podmiotów gromadzonej różnymi metodami i technikami, wykorzystującej różnorodne kryteria ewaluacyjne, w celu podjęcia działań doskonalących organizację.

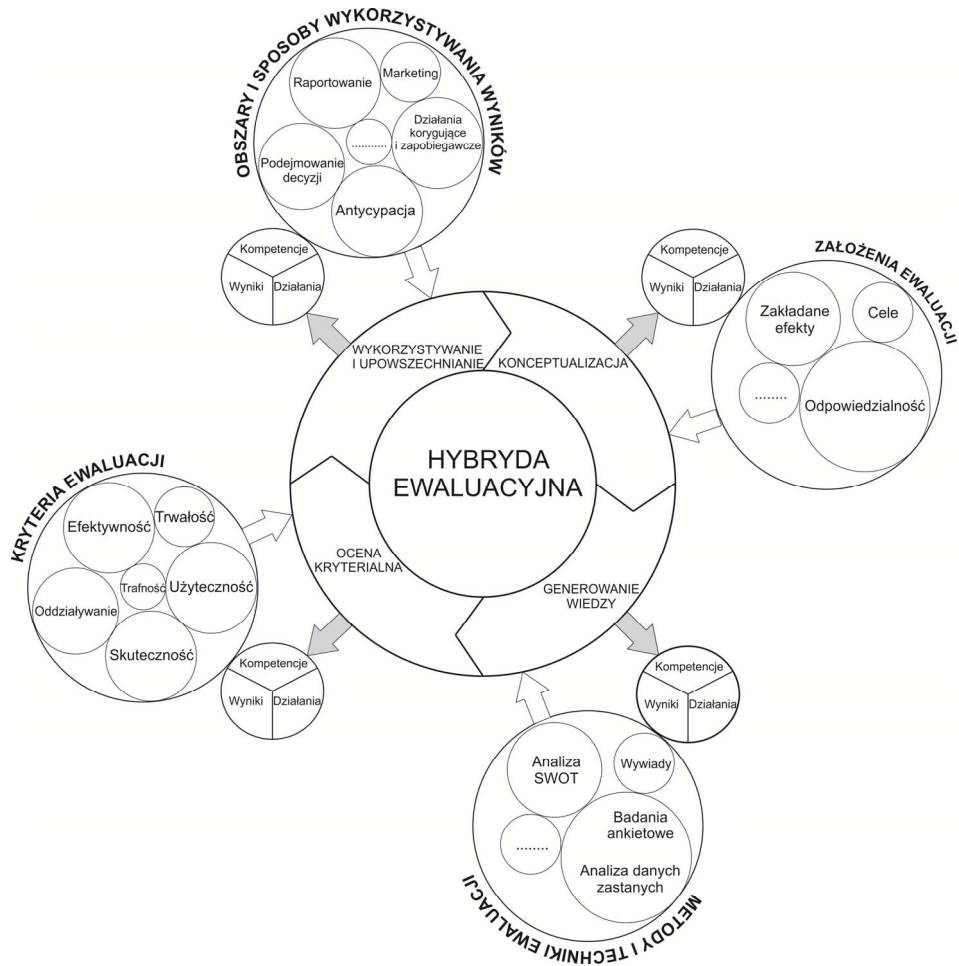
Ewaluację można potraktować jako proces doskonalenia organizacji w trzech wymiarach:

- wyników (z punktu widzenia celów i kryteriów podejmowanych decyzji);
- działań (procesów i procedur);
- kompetencji (wiedzy, umiejętności i doskonalenia personelu realizującego działania), [Bruska 2009].

W procesie doskonalenia organizacji z zastosowaniem ewaluacji można wyróżnić następujące etapy: konceptualizację, generowanie wiedzy, ocenę kryterialną oraz wykorzystanie i upowszechnienie wyników badań. Każdy z tych etapów powinien być analizowany w zakresie: wyników, działań i kompetencji.

## RYSUNEK 2.

## Model hybrydy ewaluacyjnej



Źródło: opracowanie własne.

Konceptualizacja (planowanie i projektowanie) badań ewaluacyjnych to proces myślowy, mający na celu sprecyzowanie i zdefiniowanie przede wszystkim celu i zakresu: badań, potrzeb informacyjnych, zakładanych efektów, podejścia badawczego i stosowanych w badaniu metod, ograniczeń operacyjnych (czas, budżet).

Na etapie generowania wiedzy (zbierania i jej przetwarzania) jest możliwe wykorzystanie między innymi takich technik i metod badawczych, ilościowych i jakościowych, jak: analiza danych zastanych, badania ankietowe, wywiady, analiza danych statystycznych, analiza SWOT. Na tym etapie jest ważne nie tylko zlokalizowanie i pozyskanie wiedzy, ale także jej ocena w zakresie przydatności i możliwości wykorzystania na kolejnych etapach procesu ewaluacji.



Trzecim etapem w modelu hybrydy ewaluacyjnej jest ocena kryterialna. W procesie ewaluacji najczęściej stosuje się następujące kryteria: trafność, skuteczność, wydajność, użyteczność, trwałość (Tabela 1.).

**TABELA 1.****Przykładowe kryteria ewaluacji**

Nazwa kryterium	Opis	Pytania szczegółowe
Trafność ( <i>Relevance</i> )	Stawia pytania o adekwatność planowanych celów i metod działania organizacji. Analiza tego kryterium jest prowadzona przed rozpoczęciem i w pierwszych fazach wdrażania działań.	Czy cele określone przez organizację odpowiadają zidentyfikowanym potrzebom? Czy obrona przez organizację strategia jest spójna? Czy strategia jest spójna wewnętrznie? Czy strategia jest zbieżna z celami innych działań, polityką organizacji? Czy logika działań podejmowanych przez organizację jest poprawna (logika zależności przyczynowo-skutkowych)? Czy obrona na wstępie strategia pozostaje aktualna w trakcie realizacji działań?
Skuteczność ( <i>Effectiveness</i> )	Podnosi pytania o: stopień realizacji zakładanych celów, skuteczność użytych metod oraz wpływ czynników zewnętrznych na ostateczne efekty.	Czy cele zdefiniowane na etapie programowania są/ zostały osiągnięte? Jak silny jest/był wpływ czynników zewnętrznych? Jakie są/były sukcesy w trakcie realizacji działań podejmowanych przez organizację? Jakie problemy napotyka/ napotkała organizacja przy realizacji celów? Czy wybrane instrumenty i rozwiązania okazały się odpowiednie do zidentyfikowanych problemów? Czy system zarządzania i wdrażania okazał się skuteczny? Czy poszczególne instytucje (komórki organizacyjne) poprawnie wypełniają/ wypełniały przypisane im funkcje?
Wydajność ( <i>Efficiency</i> )	Koncentruje analizę na relacjach między: nakładami, kosztami, zasobami (finansowymi, ludzkimi, administracyjnymi) a osiągniętymi efektami.	Czy podobne efekty można/ można było osiągnąć przy wykorzystaniu innych instrumentów? Czy podobne efekty można/ można było osiągnąć przy wykorzystaniu niższych nakładów finansowych?
Użyteczność ( <i>Utility</i> )	Stawia pytania o rzeczywiste, osiągnięte efekty. W odróżnieniu od kryterium trafności, analiza użyteczności jest prowadzona po zakończeniu lub w końcowej fazie wdrażania działań.	Czy działania realizowane przez organizację spełniają/ spełniły oczekiwania adresatów? Czy realizacja działań przyczyniła się do rozwiązania/ zminimalizowania problemów? Czy podejmowane działania przyczyniły się do wykorzystania zidentyfikowanych szans? Czy efekty realizowanych działań są korzystne dla różnych grup odbiorców? Czy pojawiły się pozytywne efekty uboczne? Czy pojawiły się negatywne efekty uboczne?
Trwałość ( <i>Sustainability</i> )	Obejmuje pytania o ciągłość efektów (przede wszystkim pozytywnych) podejmowanych działań w perspektywie średnio- i długookresowej.	Czy efekty działania okazały się trwałe, długookresowe? Czy są odczuwalne po zakończeniu realizacji działania?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Olejniczak 2008 s. 23-25].

Na podstawie wyników trzeciego etapu procesu ewaluacji jest możliwe sformułowanie sądów normatywnych (ocena działań, które zostały poddane ewaluacji) i perspektywnych (rekomendacje działań doskonalących). Wnioski z ewaluacji powinny być czynnikiem racjonalizacji procesu decyzyjnego (proces ewaluacyjny pozwala: gromadzić, sprawdzać i interpretować dane i informacje) oraz antycypacji przyszłych stanów. To właśnie antycypacja, jako proces przewidywana i kształtowania przyszłości, wydaje się być kluczowym wyzwaniem procesów ewaluacyjnych w świetle dynamiki i nieprzewidywalności otoczenia organizacji.

Ważnym aspektem zaproponowanej hybrydy ewaluacyjnej jest możliwość jej zastosowania w odniesieniu do różnych obszarów, będących przedmiotem ewaluacji, takich jak: projekt, proces, organizacja, system czy koncepcja.

## 6. Podsumowanie

Jak dotąd, ewaluacja nie była wykorzystywana w procesie doskonalenia organizacji, jednak z uwagi na jej szeroki zakres analizy i oceny znaczenie tego narzędzia powinno rosnąć.

Badanie ewaluacyjne może być stosowane jako narzędzie doskonalenia organizacji. Doskonalenie to może przebiegać w trzech wymiarach: działań, wyników oraz kompetencji. Każdy z tych wymiarów należy analizować z uwzględnieniem czterech faz, takich jak: konceptualizacja, generowanie wiedzy, ocena kryterialna oraz wykorzystywanie i upowszechnienie wyników.

Zaproponowany w artykule model hybrydy ewaluacyjnej, oparty na podejściu procesowym, może być uwzględniony jako narzędzie doskonalenia organizacji, a także jako narzędzie antycypacyjne pozwalające z odpowiednim wyprzedzeniem dostosować się do zmian w otoczeniu bliższym i dalszym.

## Literatura

- Bruska A. 2009 *Funkcje ewaluacji a możliwości wykorzystania nauk o zarządzaniu*, [w:] *Ewaluacja programów operacyjnych na poziomie regionalnym – teoria i praktyka*, Opole.
- Ejdys J. 2011 *Model doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania oparty na wiedzy*, Białystok.
- Ewaluacja w służbach społecznych* 2010, B. Szatr-Jaworska (red.), Warszawa.
- Gomółka Z. 2009 *Doskonalenie funkcjonowania organizacji*, Warszawa.
- Guz H. 2008 *Monitoring i ewaluacja jako narzędzie wspierające zarządzanie przedsięwzięciami o społecznym charakterze*, „Ekonomia Społeczna”, nr 2 (3).
- Haber A., Szalaj M. 2010 *Ewaluacja organizacji a zarządzanie strategiczne*, [w:] *Ewaluacja w strategicznym zarządzaniu publicznym*, A. Haber, M. Szalaj (red.), Warszawa.
- Kierkowski T. 2002 *Ocena (ewaluacja) programów i projektów o charakterze społeczno-gospodarczym w kontekście przystąpienia Polski do Unii Europejskiej*, Warszawa, dokument elektroniczny, tryb dostępu: [www.ewaluacja.org.pl, data wejścia: 19.05.2011].

- Kłos Z. 2005 *TQM podstawą rozwoju i doskonalenia przedsiębiorstw*, [w:] *Wielkopolska jakość w perspektywie europejskiej*, R.I. Zalewski (red.), Poznań, cyt. za: Hąbek P., Szewczyk P. 2010 *Społeczna odpowiedzialność a zarządzanie jakością*, Gliwice.
- Korporowicz L. 2009 *Współczesne koncepcje ewaluacji w kontekście wyzwań rozwoju regionalnego*, [w:] *Ewaluacja programów operacyjnych na poziomie regionalnym – teoria i praktyka*, Opole.
- Kuc B. R. 2003 *Zarządzanie doskonałe*, Warszawa.
- Kuc B. R. 2008 *Strategiczne wymiary doskonałości w zarządzaniu*, [w:] *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, W. Kowalczewski (red.), Warszawa.
- Machaczka J. 2003 *Doskonałość w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, 3.
- Olejniczak K., Ferry M. 2008 *Ewaluacja w praktyce sektora publicznego*, [w:] *Ewaluacja jako standard zarządzania w sektorze publicznym*, B. Pietras-Goc (red.), Kraków.
- Olejniczak K. 2008 *Mechanizmy wykorzystania ewaluacji. Studium ewaluacji średniookresowych INTERREG III*, Warszawa.
- Olejniczak K. 2007 *Teoretyczne podstawy ewaluacji ex-post*, [w:] *Ewaluacja ex post. Teoria i praktyka badawcza*, A. Haber (red.), Warszawa.
- Olejniczak K. 2008 *Wprowadzenie do zagadnień ewaluacji*, [w:] *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych*, K. Olejniczak, M. Kozak, B. Ledzion (red.), Warszawa.
- Opolski K., Modzelewski P. 2010 *Zastosowanie ewaluacji w procesie projektowania strategii*, [w:] *Ewaluacja w strategicznym zarządzaniu publicznym*, A. Haber, M. Szalaj (red.), Warszawa.
- Ornacka K. 2011 *Procedura ewaluacyjna a standardy usług w pomocy społecznej: praca socjalna z rodziną dotkniętą zjawiskiem przemocy oraz interwencja kryzysowa w rodzinie dotkniętej zjawiskiem przemocy*, ekspertyza.
- Oxford English Dictionary* 2001, Oxford.
- Project Cycle Management Guidelines* 2004, European Commission, March, Brussels.
- Peters T., Waterman R. 1982 *In Search of Excellence*, New York.
- Rogut A., Piasecki B. 2011 *Podręcznik ewaluatora projektów foresight*, Warszawa.
- Słownik łacińsko-polski* 2003, J. Korpanty (red.), Warszawa.
- Szarffenberg R. 2010 *Zagadnienia terminologiczne*, [w:] *Ewaluacja w służbach społecznych*, B. Szatr-Jaworska (red.), Warszawa.
- Tatarkiewicz W. 1976 *O doskonałości*, Warszawa.