

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

262

Efektywność – konceptualizacja i uwarunkowania



Redaktorzy naukowci

Tadeusz Dudycz

Grażyna Osbert-Pociecha

Bogumiła Brycz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Dyduch, Aldona Frączkiewicz-Wronka,
Dagmara Lewicka, Gabriel Łasiński, Elżbieta Mączyńska,
Krystyna Poznańska, Maria Sierpińska, Elżbieta Skrzypek,
Henryk Sobolewski, Agnieszka Sopińska, Grzegorz Urbanek

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-254-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Piotr Bartkowiak, Przemysław Niewiadomski: Efektywne zarządzanie firmą rodzinną – kompetencyjne wyzwania sukcesji.....	11
Tomasz Bieliński: Polityka państw w zakresie preferowanych kierunków studiów a wspieranie innowacyjności gospodarki	25
Agnieszka Bukowska-Piestrzyńska: System obsługi klienta jako czynnik konkurencyjności (na przykładzie gabinetu stomatologicznego).....	35
Piotr Chojnacki: Problemy zrównoważonego rozwoju w Polsce w kontekście efektywnego wykorzystania zasobów	53
Filip Chybalski: Problem racjonalności w decyzjach emerytalnych. Rozważania teoretyczne.....	64
Agnieszka Dejnaka: Innovative methods of brand creation on the market and their effectiveness	76
Wojciech Dyduch: Współczesne dylematy zarządzania pomiarem efektywności organizacyjnej	86
Adam Dzikowski: Metody jakościowe w zarządzaniu wiedzą i ocenie kapitału intelektualnego.....	96
Bartłomiej J. Gabryś: Metodyka pomiaru efektywności przedsiębiorczych organizacji: wprowadzenie do problematyki.....	110
Katarzyna Gajek, Wojciech Idzikowski: Koncepcja kompleksowej oferty szkoleniowej doskonalenia kapitału intelektualnego w organizacji	118
Beata Glinkowska: Kompetencje pracownika a efektywność organizacji	126
Barbara Kamińska: Uwarunkowania zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach.....	134
Alicja Karaś-Doniec: Efekty działalności podmiotów sztuk scenicznych w gospodarce lokalnej. Ujęcie ekonomiczne i organizacyjne	148
Janusz Kornecki: Efektywność usługi proinnowacyjnej realizowanej w ramach projektu systemowego Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości	166
Magdalena Kozera: Kapitał intelektualny w rolnictwie – zrozumieć, zmierzyć, zastosować	177
Grażyna Kozuń-Cieślak: Efektywność wydatków publicznych na ochronę zdrowia w krajach Unii Europejskiej	188
Stanisław Lewiński vel Iwański, Monika Kotowska: Wspólny rynek europejski a możliwości rozwojowe polskich przedsiębiorstw	202
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki: Uwarunkowania metodyczno-organizacyjne pracy grupowej w przedsiębiorstwach.....	211

Magdalena Majowska: W kierunku maksymalizacji efektywności organizacji – perspektywa uniwersalistyczna, sytuacyjna i instytucjonalna.....	221
Anna Matras-Bolibok: Efektywność współpracy przedsiębiorstw w zakresie działalności innowacyjnej.....	232
Aneta Michalak: Efektywność jako kryterium wyboru modeli finansowania inwestycji rozwojowych w górnictwie	241
Adam Nalepka: Efekty gospodarowania gminnym zasobem nieruchomości i możliwości ich powiększenia	261
Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności jako uwarunkowanie osiągnięcia efektywności organizacji	277
Marzena Papiernik-Wojdera: Koncepcja zrównoważonego wzrostu a zarządzanie efektywnością przedsiębiorstwa.....	293
Witold Rekuć, Leopold Szczurowski: Elastyczność procesów biznesowych jako czynnik zdolności adaptacyjnych organizacji.....	305
Elżbieta Skrzypek: Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji.....	313
Halina Sobocka-Szczapa: Efektywność aktywnych programów rynku pracy	326
Henryk Sobolewski: Wybrane aspekty strukturalne alokacji własności prywatyzowanych przedsiębiorstw	341
Janusz Strużyna: Efektywność ewoluującej organizacji.....	356
Elżbieta Izabela Szczepankiewicz: Bilans wartości niematerialnych jako narzędzie pomiaru, raportowania i doskonalenia kapitału intelektualnego w organizacji opartej na wiedzy	366
Leopold Szczurowski, Witold Rekuć: Aspekty efektywności systemu ocen działalności naukowej jednostki podstawowej szkoły wyższej.....	388
Ewa Szkic-Czech: Outsourcing informacji społeczno-gospodarczej uwarunkowaniem skuteczności procesów biznesowych	401
Aldona Uziębło: Efektywność funkcjonowania organizacji <i>non profit</i> na przykładzie Fundacji Hospicyjnej. Studium przypadku	416
Krzysztof Zymonik: Efektywność działań w zakresie odpowiedzialności za bezpieczeństwo produktu.....	432
Zofia Zymonik: Koszty jakości jako miara efektywności działań w przedsiębiorstwie	440
Beata Zyznarska-Dworczak: Możliwości wykorzystania benchmarkingu do obiektywnej oceny efektywności procesów i przedsięwzięć rozwojowych w działalności gospodarczej	448

Summaries

Piotr Bartkowiak, Przemysław Niewiadomski: Effective management of family business – competence challenges of succession.....	24
Tomasz Bieliński: Educational policy regarding preferred fields of tertiary education and its impact on the most innovative sectors of economy.....	34
Agnieszka Bukowska-Piestrzyńska: The customer service system as a competitive factor (on the example of a dentist's surgery).....	52
Piotr Chojnacki: Problems of sustainable development in Poland in the context of resources effective using	63
Filip Chybalski: Rationality in pension decisions. Some theoretical considerations.....	75
Agnieszka Dejnaka: Innowacyjne metody kreowania marki na rynku a ich efektywność	85
Wojciech Dyduch: Contemporary dilemmas in the management of organizational performance measurement.....	95
Adam Dzikowski: Qualitative methods in knowledge management and intellectual capital assessment	109
Bartłomiej J. Gabryś: Methodology of performance measurement in entrepreneurial organizations: introduction.....	117
Katarzyna Gajek, Wojciech Idzikowski: Company University – conception of complex training offer of intellectual capital improvement in contemporary organisation	125
Beata Glinkowska: Employee competencies and organizational effectiveness	133
Barbara Kamińska: Determinants of knowledge management in small and medium-sized enterprises	147
Alicja Karaś-Doniec: Effects of activity of performing arts in local economy. Organizational and economic aspects.....	165
Janusz Kornecki: Effectiveness of pro-innovation services provided within the systemic project carried out by the Polish Agency for Enterprise Development	176
Magdalena Kozera: Intellectual capital in agriculture – to understand, measure and use	187
Grażyna Kozuń-Cieślak: Efficiency of public expenditure on health care in the European Union countries	201
Stanisław Lewiński vel Iwański, Monika Kotowska: Single European Market and Polish business development opportunities	210
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki: Methodological and organizational aspects of group work in organizations.....	220
Magdalena Majowska: Towards maximizing the effectiveness of the organization – universalistic, contingency and institutional perspective	231

Anna Matras-Bolibok: Effectiveness of collaboration of enterprises in the range of innovation activity	240
Aneta Michalak: Effectiveness as a criterion of choosing financing models of development investment in mining	260
Adam Nalepka: Results of community real estate management and opportunities of their increase	276
Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of complexity as condition of firm's efficiency	292
Marzena Papiernik-Wojdera: The concept of sustainable growth and enterprises efficiency management	304
Witold Rekuć, Leopold Szczurowski: Business process flexibility as an organization adaptability factor	312
Elżbieta Skrzypek: Role of economic efficiency in shaping business success	325
Halina Sobocka-Szczapa: Efficiency of active labor market programs	340
Henryk Sobolewski: Selected structural aspects of ownership allocation in companies undergoing privatisation	355
Janusz Strużyna: Effectiveness of evolving organization	365
Elżbieta Izabela Szczepankiewicz: The Intellectual Capital Statement as a tool for measuring, reporting and improving of intellectual capital in a knowledge-based organization	387
Leopold Szczurowski, Witold Rekuć: Efficiency aspects of the scientific activity evaluation system of the university organizational unit	400
Ewa Szkic-Czech: Outsourcing of socio-economic information as a factor affecting the efficiency of business processes	415
Aldona Uziębło: Effectiveness of functioning of non-profit organization on the example of the Hospice Foundation. Case study	431
Krzysztof Zymonik: Effectiveness of actions in terms of product safety liability	439
Zofia Zymonik: Quality costs as measure of effectiveness of actions in enterprise	447
Beata Zyznarska-Dworczak: Possibilities of benchmarking using for the objective evaluation of the effectiveness of processes and projects in business	455

Wojciech Dyduch

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

WSPÓŁCZESNE DYLEMATY ZARZĄDZANIA POMIAREM EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACYJNEJ

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie wybranych współczesnych dylematów pomiaru efektywności w organizacjach. Na początku podjęto próbę przybliżenia rozstrzygnięć koncepcyjnych dotyczących efektywności. Następnie przedstawiono przesłanki i źródła uzyskiwania wysokiej efektywności przez organizacje. Wreszcie opisano wyniki dociekań dotyczących systemów zarządzania i pomiaru efektywności, w których istotną rolę odgrywają miary subiektywne bądź pozafinansowe.

Słowa kluczowe: efektywność, systemy pomiaru, miary subiektywne.

1. Efektywność jako konstrukt wielowymiarowy

Obecnie jednym z najważniejszych zadań zarządzania strategicznego jest tworzenie i utrzymywanie organizacji tworzących wartość i nagradzanych w burzliwym otoczeniu. Zadanie to staje się coraz trudniejsze wskutek globalizacji, przyspieszonego tempa zmian, a także nasilonej uwagi poświęconej efektywności organizacji widzianej przez pryzmat interesariuszy. Stąd pomiar efektywności organizacyjnej i zarządzanie tym procesem staje się niezbywalnym składnikiem tworzenia i zawłaszczania wartości we względnie długim okresie [Dyduch, Bratnicki 2006]. Proces ten nabiera też znaczenia w świetle twórczości w organizacjach i zarządzania zasobami niematerialnymi [Weinzimmer i in. 2011].

Efektywność jest pojęciem trudnym do zdefiniowania i zmierzenia [Cameron, Whetten 1983]. Jest to konstrukt niezwykle skomplikowany, lecz zawsze odnosi się do wewnętrznych i zewnętrznych kryteriów oceny specyficznych dla danego kontekstu oraz zmieniających się w czasie, gdzie ważnym motorem zmiany są potrzeby, przeświadczenia i wartości kadry zarządzającej [Cameron 1986]. Trudności w definiowaniu efektywności organizacji są znane od ponad trzydziestu lat, a tak samo odległe są wczesne wysiłki podejmowane w celu ich przewyciężenia [Bratnicki, Leśnikowski 1986].

We wczesnych latach 80. XX wieku badacze i teoretycy wysunęli postulat, że miary efektywności tradycyjnie stosowane przez kadrę zarządzającą (zysk, ROI) są niewłaściwe ze względu na zmieniające się i ewoluujące otoczenie. Zarzucono mia-

rom tradycyjnym zbyt skupianie się na przeszłych wynikach organizacji i prognozowanie na tej podstawie przyszłości [Carton, Hofer 2010]. Zaproponowano, że efektywność powinna być mierzona za pomocą miar pozafinansowych i subiektywnych, które w większym stopniu odzwierciedlałyby przyszłe cele, zamierzenia strategiczne i dążenia organizacji. W odpowiedzi zaproponowano szereg metod pomiaru efektywności, takich jak strategiczna karta wyników (*the balanced scorecard*) [Kaplan, Norton 1992]; pryzmat efektywności (*the performance prism*) [Neely i in. 2002], metoda ABC (*activity-based costing*) czy analiza wartości udziałowców (*shareholder value analysis*). Popularność tych metod doprowadziła do pewnego rodzaju rewolucji w pomiarze efektywności.

Na dziś sytuacja się odwróciła, powodując kryzys nadmiaru w pomiarze efektywności. O ile w latach 80. problemem był pomiar niewłaściwych rzeczy, o tyle obecnie istnieje kwestia nadmiernych prób pomiaru wszystkiego, co potencjalnie da się zmierzyć, a co niekoniecznie przekłada się na efektywność. W rezultacie mamy do czynienia z wielością miar. W odpowiedzi na odmienne potrzeby różnych interesariuszy miary efektywności w swojej naturze stały się wielowymiarowe. Jest to wynikiem założenia, zgodnie z którym efektywność nie może być sprowadzona do jednej miary; standardu, który odpowiadałby zarówno podejściu finansowemu, jak i marketingowemu, który zawierałby w sobie co najmniej większość miar związanych z kontrolą. Z kolei mieszanka wielu miar przytłoczyłaby zdolność decyzyjną kadry zarządzającej. Idąc dalej tym tropem, można zauważyć, że wiele miar może być ze sobą skorelowanych, czy to przypadkowo, czy też w niektórych specyficznych sytuacjach, np. niektóre miary marketingowe stosowane w zrównoważonej karcie pomiaru osiągnięć (zadowolenie klienta, lojalność klienta, reputacja marki). Co prawda można za pomocą technik statystycznych, takich jak wieloraka regresja, z wielu dostępnych miar wyróżnić modelowy konstrukt będący esencją pomiaru efektywności, jednak mało prawdopodobne jest wyłonienie takiej syntetycznej miary, zbyt wiele czynników bowiem bierze się dziś pod uwagę w pomiarze efektywności. Praktycy zarządzania w związku z tym używają prostych, wypróbowanych i obiektywnych miar efektywności, np. wielkość sprzedaży, zysk, udział w rynku itp. Zadaniem badaczy jest wypracowanie takich miar, które z jednej strony byłyby wystarczająco proste do użycia, z drugiej zaś na tyle całościowe, aby dokonać precyzyjnego pomiaru odzwierciedlającego faktyczną efektywność. Zdaniem wielu badaczy systemy pomiaru efektywności powinny obejmować zarówno miary finansowe, jak i pozafinansowe, obiektywne i subiektywne [Neely i in. 2006].

2. Przesłanki i źródła uzyskiwania wysokiej efektywności organizacyjnej

Badania wskazują, że wyjątkowa organizacja, która uzyskuje wysoką efektywność, to taka, która charakteryzuje się dużym dopasowaniem pomiędzy strategią, systemami, strukturą, stylem przewodzenia, a także umiejętnościami i stylem pracy persone-

lu [Peters, Waterman 1982]. To organizacja ciągle na nowo wymyślająca sposób działania, aby nie poprzestać na stanie zadowolenia, który mógłby stać się początkiem końca [Collins 2001]. Light definiuje cztery filary organizacji, które odnoszą sukces [Light 2005]: (a) gotowość i otwartość na przyszłe wyzwania (porzucenie ignorancji); (b) pozytywne wzmacnianie uczestników organizacji, efektywne porozumiewanie się (porzucenie obojętności); (c) uzyskiwanie elastyczności poprzez uczenie się i wyobraźnię, kontrolę z użyciem wielu miar (porzucenie nieelastyczności); (d) precyzyjne nakierowanie na realizację celów i misji, zrezygnowanie z działań pobocznych i niezwiązanych z celami (porzucenie niespójności).

Ostatnie badania empiryczne potwierdziły kilka kluczowych czynników charakteryzujących organizacje o ponadprzeciętnej efektywności [De Waal 2006]: (a) przejrzysta i płaska struktura organizacyjna, zmniejszająca granice pomiędzy jednostkami i redukująca hierarchiczność; (b) strategia stopniowo i konsekwentnie rozwijająca organizację oraz nakierowująca ją na podejmowanie szans i działań przełomowych; (c) uproszczone zarządzanie procesami w celu szybkiego reagowania na sygnały i informacje; (d) przywództwo oparte na wspieraniu zaufania, uczeniu się od innych, wsparciu i inspirowaniu uczestników organizacji, zezwalaniu na podejmowanie ryzyka, postrzeganiu błędów jako szans na uczenie się, mobilizowaniu jednostkowych inicjatyw, czynieniu ludzi współodpowiedzialnymi, szybkim reagowaniu na jednostki organizacyjne nieprzynoszące zysku; (e) orientacja długofalowa, polegająca na szkoleniu młodych pokoleń przywódców, kreowaniu bezpiecznego miejsca pracy, utrzymywaniu długofalowych dobrych więzi z interesariuszami; (f) ciągłe ulepszanie poprzez dobór zróżnicowanego zespołu menedżerskiego, tworzenie organizacji uczącej się, przyciąganie wyjątkowych ludzi, rozwijanie kluczowych kompetencji, tworzenie systemu efektywnego porozumiewania się, zorientowanie ludzi na elastyczność; (g) kultura zorientowana na pozytywne wzmocnienie uczestników organizacji, dostrzeganie i nagradzanie sukcesów, ustalenie przejrzystych norm i wartości, stymulowanie przepływu informacji, stworzenie wspólnie podzielanej tożsamości i poczucia wspólnoty; (h) zorientowanie zewnętrzne, czyli ukierunkowanie na ciągłe podwyższanie wartości dla klienta poprzez rozumienie jego wartości, rozwój skutecznych więzi, odpowiadanie na sygnały płynące od klientów i z rynku; monitorowanie otoczenia zewnętrznego i reagowanie na zmiany w szansach; porównywanie się z przywódcą w branży, wzrost poprzez partnerstwo.

Holbeche [2005] z kolei przekonuje, że nadzwyczajne wyniki organizacji są rezultatem odpowiedniego zarządzania zmianami, a do kluczowych elementów tego zarządzania należy: (a) zdolność do zmian – elastyczność, szybkość i uczenie się, (b) kontekst organizacyjny dostarczający wiedzy i sprzyjający innowacji, (c) brak granic organizacyjnych, (d) chęć uczestników organizacji do włożenia wysiłku, (e) zadowolenie z miejsca pracy, (f) oparcie się na wartościach. Podobnie inni badacze definiują cztery priorytety, na które każda mała bądź średnia organizacja powinna zwracać uwagę celem osiągnięcia nadzwyczajnych wyników [Miller, Le Bretton-Miller 2005]: (a) decyzyjny, szybki w działaniu, innowacyjny, odważny przywódca,

(b) trwała misja i odnowa kluczowych kompetencji w celu uzyskania długofalowych rezultatów, (c) wspólnie podzielana kultura organizacyjna promująca nieformalność, inicjatywę, a także pracę grupową, (d) pozytywne powiązania między partnerami, rozwój sieci powiązań poprzez włączenie zewnętrznych interesariuszy. Odpowiednio powiązana mieszanka tych priorytetów stanowi podstawę do formułowania strategii wzmacniających ponadprzeciętne rezultaty organizacji w długim okresie. Włączenie pomiaru efektywności do systemu informacji dostarczy kadrze zarządzającej danych na temat tego, jak organizacja radzi sobie dziś i jak poradzi sobie w przyszłości, we wszystkich aspektach działania organizacji, nie tylko finansowych.

W związku z tym, że organizacje się różnią pod wieloma względami, pomiar efektywności również powinien się różnić w zależności od kontekstu organizacyjnego, aby odpowiedzieć na wielorakie potrzeby i wymagania. Sukces organizacji obejmuje pięć kluczowych zadań, niezbędnych do ożywiania zmiany [Lawler, Worley 2006]: (a) dopasowywanie organizacji do jej otoczenia poprzez precyzyjne formułowanie zamierzenia strategicznego, (b) pozyskiwanie i utrzymywanie kapitału ludzkiego, rozwój przywództwa i filozofii wynagradzania celem uczenia się i wzrostu, (c) uczenie się o nowych zdolnościach i kompetencjach poprzez rozwój odpowiednich systemów informatycznych, (d) ciągle polepszanie efektywności poprzez skupianie uwagi i zasobów na obecnych i przyszłych problemach, (e) uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez uznanie konieczności zmiany i dopasowanie do procesów tworzenia wartości. W rezultacie organizacja przygotowana na zmiany powinna być zdolna do używania miar przewidujących przyszłą efektywność. Zdolność ta jest możliwa do wypracowania poprzez właściwie zaprojektowane systemy pomiaru i zarządzania efektywnością.

3. Zintegrowane systemy pomiaru efektywności organizacyjnej

Organizacje, które stosują system pomiaru efektywności, radzą sobie lepiej w otoczeniu konkurencyjnym. Aby taki system zaprojektować, istotne jest zrozumienie jego trzech zasadniczych elementów [Kennerley, Neely 2002]: (1) miar indywidualnych, mierzących efektywność działań, (2) miar mających na celu ocenę efektywności całej organizacji, (3) infrastruktury pozwalającej na zbieranie i analizę danych. Prawidłowość i efektywność takiego systemu jest oparta na zwiększaniu precyzji pomiaru na każdym z tych poziomów. Obecnie zająć się należy drugim z tych elementów, który próbuje odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób organizacja dobiera zestaw miar odzwierciedlających efektywność.

W celu właściwego zdefiniowania miar, używanych przez organizację do pomiaru efektywności, stosuje się metody i techniki ustrukturyzowane w postaci systemów pomiaru. Na początku XX wieku firmy stosowały np. piramidy wskaźników finansowych, które łączyły zależność pomiędzy wskaźnikami finansowymi a zwrotem z inwestycji. Systemy pomiaru oparte wyłącznie na wskaźnikach finansowych były jednakże krytykowane. Okazało się, że nie istnieje bezpośrednie i jednoznaczne

przełożenie z informacji niesionych przez rachunkowość zarządczą na zarządzanie organizacją. W szczególności wskaźniki finansowe nie odzwierciedlały zmian w strategiach organizacji czy w otoczeniu konkurencyjnym. Potrzeba uwzględnienia tych zmian skłoniła organizacje do zastosowania miar pozafinansowych, odzwierciedlających cele organizacyjne, obok miar finansowych wskazujących kondycję firmy. Szczególna popularność zbilansowanych w ten sposób miar przypadła na lata 80. i 90. XX wieku.

Zarówno organizacje przedsiębiorcze nowo założone, jak i duże firmy ciągle poszukują lepszych systemów pomiaru efektywności. Towarzyszy temu poszukiwanie pozafinansowych miar, które dałyby prognozy co do przyszłych wyników finansowych. Jak już wspomniano, miary finansowe obrazujące przeszłe wyniki nie zawsze są w stanie pokazać te czynniki, które faktycznie wpływają na wzrost rynku czy zysków – takie jak badania i rozwój, innowacje w systemie obsługi klienta, zarządzanie jakością czy inwestycje w pracowników. Inną przyczyną jest nadmiar instrumentów do pomiaru efektywności. Napływ nowo powstających miar w zarządzaniu, który jest wynikiem ciągłego dostosowywania istniejących systemów pomiaru efektywności, powoduje zamieszanie. Kolejną przyczyną może być fakt, że istniejące systemy pomiaru efektywności często nie wzmacniają celów organizacji. W rezultacie napływ nowych miar i częste zmiany dostosowawcze w systemach pomiaru efektywności nie znajdują odbicia w lepszych wynikach organizacji. Następną przyczyną trudności w pomiarze efektywności jest arbitralny dobór miar, wynikający z tego, że trudno jest udowodnić, czy jedna miara jest lepsza od innej.

Aby oceniać użyteczność jakiegokolwiek kryterium efektywności czy rezultatu działania na konkretnym poziomie analizy, kryterium należy przeanalizować pod kątem:

- obiektywności – wyniki oceny tej samej efektywności/rezultatu powinny być takie same bez względu na to, kto dokonuje oceny,
- wiarygodność/ważności – ocena za pomocą kryterium powinna dotyczyć wyłącznie danego działania/rezultatu, tj. powinna obejmować wyłącznie wykonanie danej czynności (ważność) i nie być zakłócona innymi czynnikami (wiarygodność),
- porównywalności – kryterium powinno umożliwiać porównywanie działań/rezultatów ocenianych jednostek/zespołów/organizacji,
- dostępności – kryterium powinno być dostępne i gotowe do zastosowania.

Dobór miar do systemu pomiaru efektywności jest trudny, a pomoc w tym mogą poniższe przesłanki [Meyer 2005]:

1. Stworzenie prostego systemu pomiaru efektywności, polegającego na doborze niewielkiej liczby miar, ok. trzech miar finansowych i trzech pozafinansowych. Taki system zapewniałby treściwość miar i spełniałby założenie, że zbyt wiele miar powoduje przekroczenie granic poznawczych i utratę informacji.

2. Zastosowanie miar pozafinansowych jako predyktorów miar finansowych. Innymi słowy, miary pozafinansowe służyłyby jako wiodące wskaźniki efektywno-

ści. W przeciwnym razie miary te zostałyby odsunięte na bok przez firmy, które skupiłyby się wyłącznie na finansowych miarach efektywności.

3. Miary efektywności powinny być uniwersalne, co oznacza, że te same miary powinny być stosowane wszędzie i dotyczyć tych samych elementów. Miary uniwersalne mogą być sumowane oddolnie i rozkładane na czynniki pierwsze odgórnie. Ich uniwersalność polega też na tym, że efektywność może być porównywana w obrębie wewnątrzorganizacyjnym.

4. System pomiaru efektywności powinien być stabilny i ewoluować powoli, aby utrzymać świadomość celów długookresowych oraz konsekwencję w działaniu.

5. Pracownicy powinni być wynagradzani za efektywność mierzoną miarami zarówno finansowymi, jak i pozafinansowymi.

Zasady przedstawione powyżej składają się na idealny system efektywności, którego stworzenie jest raczej niemożliwe, na co składa się na kilka czynników. Po pierwsze, firmy stosują zbyt wiele miar. Przykładowo, Skandia w swoich raportach przedstawia 117 wskaźników zarówno finansowych, jak i pozafinansowych [Edvinsson, Malone 1997]. Po drugie, brakuje firmom kompetencji do wyłonienia tych pozafinansowych miar, które precyzyjnie odzwierciedlałyby efektywność finansową. Często wybiera się wskaźniki pozafinansowe, które nie są skorelowane z efektywnością finansową. Przykładowo, wskaźnik zadowolenia klienta mierzony w sposób właściwy przewiduje efektywność finansową [Andriessen, Tissen 2001]. Z drugiej strony uważa się, że produkty mierne nie przetrwają na rynku, zatem z tych, które się utrzymują, klienci nie mogą być niezadowoleni. Jeżeli zaś dwie firmy mają jednakowo zadowolonych klientów, żadna z nich nie uzyskuje przewagi konkurencyjnej w myśl tego wskaźnika.

Trzecią trudnością w zaprojektowaniu modelowego systemu pomiaru efektywności jest możliwość doboru takich miar pozafinansowych, które zarówno odzwierciedlają efektywność finansową, jak i są uniwersalne. Być może znalezienie miar uniwersalnych jest łatwiejsze, jednak i one nie zawsze są uniwersalne na różnych poziomach tej samej organizacji.

Kolejną przeszkodą w projektowaniu systemu pomiaru efektywności jest fakt, że miary pozafinansowe nie są stałe. Wraz ze wzrostem ich użycia maleje ich zdolność do wskazania niskiej efektywności [Neely i in. 1995]. W efekcie systemy pomiaru efektywności charakteryzują się wysoką rotacją wskaźników. Wreszcie rodzi się pytanie, na podstawie jakich wskaźników wynagradzać pracowników firmy: wynagradzanie na podstawie jednego tylko wskaźnika, jak i na bazie wielu z nich rościć może wiele dysfunkcji.

Przedstawione powyżej problemy pomiaru efektywności oraz zasady doboru miar pozafinansowych skłaniają do zastanowienia się nad możliwością zastosowania miar przedsiębiorczości organizacyjnej do pomiaru efektywności. Okazuje się, że względnie wysokie korelacje między przedsiębiorczością a efektywnością pozwoliłyby na stosowanie miar przedsiębiorczości jako wskaźników nie tylko odzwierciedlających efektywność finansową, ale i prognozujących przyszłe wyniki.

Lebas i Euske [2002] stworzyli model efektywności jako złożonego pojęcia o wymiarze społecznym. Model ten przyjmuje następujące założenia:

1. Efektywność może być wyrażona za pomocą zbioru parametrów lub wskaźników wzajemnie uzupełniających się, a czasem przeciwstawnych, opisujących i oceniających proces uzyskiwania wyników i efektów.

2. Rozumienie efektywności opiera się na ocenie dzisiejszych działań, które wpłyną na wyniki w przyszłości. W konsekwencji pomiar efektywności nie jest jednostkowym wydarzeniem, ale procesem o odpowiedniej dynamice.

3. Opisywanie efektywności jako pojęcia o wymiarze społecznym zależy od użytkownika sygnałów efektywności, co oznacza, że każdy uczestnik organizacji definiuje efektywność na swój sposób.

4. Ocena efektywności zależy od tego, czy jest opisywana z zewnątrz czy z wnętrza organizacji.

5. Efektywność jest zawsze powiązana z odpowiedzialnością.

6. Pojęcie efektywności funkcjonuje tylko wtedy, gdy można opisać i/lub zmierzyć wyniki, w celu przekazania ich do interpretacji i podjęcia decyzji.

7. Odpowiedniość mierników efektywności stosowanych w organizacji powinna być ciągle oceniana zarówno z pozycji wnętrza, jak i zewnątrz organizacji.

8. Miary efektywności nie powinny być utożsamiane ze zjawiskami i działaniami, które częściowo opisują.

9. Efektywność to koncepcja subiektywna wymagająca oceny i interpretacji, wpływająca na wyniki i procesy zależnie od przyjętych miar i założeń.

Podsumowując, dzięki nowoczesnym systemom pomiaru działalności organizacji, dostarczającym odpowiednich, dokładnych informacji bez opóźnień, firmy mogą monitorować i usprawniać swoją działalność efektywnie w szybko zmieniającym się, konkurencyjnym otoczeniu. Zbieranie właściwych danych dotyczących nie tylko organizacji, ale również jej konkurentów i otoczenia, w jakim działa, jest procesem złożonym i stanowi duże wyzwanie ze względu na wzrost dywersyfikacji działalności, rozrost geograficzny, coraz bardziej rozbudowany system monitoringu i regulacji krajowych i międzynarodowych oraz gwałtowny wzrost konkurencyjności.

Rozwinięte systemy zarządzania i pomiaru efektywności nie ograniczają liczby stosowanych wskaźników, ich szczegółowości ani częstotliwości odświeżania informacji potrzebnych do ich liczenia. Grozi to ryzykiem przeładowania informacji. Kadra zarządzająca wykorzystuje wskaźniki efektywności, jednak z dużą niechęcią odnosi się do wdrażania systemów zarządzania i pomiaru efektywności. Niechęć ta wiąże się z mnogością używanych wskaźników. Badania empiryczne przeprowadzone na 257 firmach holenderskich wykazały, że optymalna liczba wskaźników stosowanych w systemach pomiaru efektywności powinna wahać się w przedziale od pięciu do dziesięciu [Kerklaan i in. 2006]. Tylko co czwarty menedżer widziałby konieczność zastosowania większej ich liczby, zdecydowana większość zaś opowiada się raczej za dopracowaniem i ulepszeniem kilku miar, tak aby w większym stopniu oddawały one faktyczny poziom efektywności.

Uważna analiza wskaźników finansowych firmy Skandia pozwoliła na wyodrębnienie cech, którymi powinny się one charakteryzować, aby były przydatne w po-

miarze efektywności [Edvinsson, Malone 1997, s. 65]. Otóż miary takie powinny być: (a) kumulacyjne, czyli zdolne do bezpośredniego pomiaru danej działalności w celu uchwycenia punktów przegięcia; (b) konkurencyjne, czyli zdolne do porównywania danej działalności ze średnią branżową, w celu porównań; (c) komparatywne, czyli zawierające dwie zmienne dotyczące danej organizacji, w celu uchwycenia dynamiki procesów; (d) połączone, czyli wykorzystujące i wskaźniki i wartości wymierne, w celu nowego spojrzenia na organizację; (e) istotne, czyli w sposób jednoznacznie określony mierzące procesy i zjawiska o dużej wadze w organizacji; (f) precyzyjne, charakteryzujące się wysokim stopniem szczegółowości; (g) pozbawione granic i elastyczne, czyli takie, których zakres stosowania i użyteczności się rozszerza; (h) łatwe do zmierzenia.

Ciekawą propozycją może być narzędzie skonstruowane przez Antoncica i Hisricha [2003], które dotyczy subiektywnych miar efektywności (tab. 1). Narzędzie to jest operacjonalizacją koncepcji, zgodnie z którą efektywność to efekt procesu przed-

Tabela 1. Kwestionariusz do pomiaru efektywności oparty na ocenie subiektywnych stwierdzeń

1. Przeciętny roczny wzrost w zatrudnieniu w ostatnich trzech latach

<input type="checkbox"/> poniżej 0%	<input type="checkbox"/> 0–4%	<input type="checkbox"/> 5–9%	<input type="checkbox"/> 10–19%	<input type="checkbox"/> 20–35%	<input type="checkbox"/> powyżej 35%
-------------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------

2. Przeciętny roczny wzrost sprzedaży w ostatnich trzech latach

<input type="checkbox"/> poniżej 5%	<input type="checkbox"/> 5–9%	<input type="checkbox"/> 10–19%	<input type="checkbox"/> 20–34%	<input type="checkbox"/> 35–50%	<input type="checkbox"/> powyżej 50%
-------------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------

3. Dynamika udziału w rynku w ostatnich trzech latach

<input type="checkbox"/> malejąca	<input type="checkbox"/> stabilna	<input type="checkbox"/> lekki wzrost	<input type="checkbox"/> umiarkowany wzrost	<input type="checkbox"/> znaczny wzrost	<input type="checkbox"/> bardzo szybki wzrost
-----------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------------	---	---	---

4. Średnia rentowność sprzedaży (ROS) w ostatnich trzech latach

<input type="checkbox"/> poniżej 0%	<input type="checkbox"/> 0–4%	<input type="checkbox"/> 5–9%	<input type="checkbox"/> 10–19%	<input type="checkbox"/> 20–35%	<input type="checkbox"/> powyżej 35%
-------------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------

5. Średnia rentowność aktywów (ROA) w ostatnich trzech latach

<input type="checkbox"/> poniżej 0%	<input type="checkbox"/> 0–4%	<input type="checkbox"/> 5–9%	<input type="checkbox"/> 10–19%	<input type="checkbox"/> 20–35%	<input type="checkbox"/> powyżej 35%
-------------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------

6. Średnia rentowność kapitału własnego (ROE) w ostatnich trzech latach

<input type="checkbox"/> poniżej 0%	<input type="checkbox"/> 0–4%	<input type="checkbox"/> 5–9%	<input type="checkbox"/> 10–19%	<input type="checkbox"/> 20–35%	<input type="checkbox"/> powyżej 35%
-------------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------

7. Zyskowość przedsiębiorstwa w ostatnich trzech latach w porównaniu z liczącymi się konkurentami

<input type="checkbox"/> Niższa	<input type="checkbox"/> Taka sama	<input type="checkbox"/> Umiarkowanie wyższa	<input type="checkbox"/> Znacząco wyższa	<input type="checkbox"/> Daleko wyższa
---------------------------------	------------------------------------	--	--	--

8. Zyskowość w ostatnich trzech latach w porównaniu do konkurentów, którzy znajdują się w tym samym stadium i okresie rozwoju

<input type="checkbox"/> Niższa	<input type="checkbox"/> Taka sama	<input type="checkbox"/> Umiarkowanie wyższa	<input type="checkbox"/> Znacząco wyższa	<input type="checkbox"/> Daleko wyższa
---------------------------------	------------------------------------	--	--	--

Źródło: [Antonic, Hisrich 2003, s. 197–218].

siębiorczości oparty na tworzeniu czegoś odmiennego, niosącego wartość poprzez poświęcenie czasu i wysiłku, akceptując ryzyko psychologiczne, finansowe i społeczne, a także spodziewanie się wynagrodzenia za włożony wysiłek. Jako taki, proces ten powinien być zdaniem autorów oceniany poprzez subiektywne odczucia kadry menedżerskiej dotyczące efektów w organizacjach. Koncepcja ta może stanowić wskazanie kierunków dalszych rozważań nad badaniami w pomiarze efektywności, które coraz częściej skupiają uwagę na miarach pozafinansowych w parze z tradycyjnymi finansowymi, a także miarach subiektywnych obok miar obiektywnych.

4. Zakończenie

Celem artykułu było przedstawienie wybranych problemów związanych z pomiarem efektywności organizacji i dylematów dotyczących zarządzania tym pomiarem w organizacjach. W szczególności zwrócono uwagę na problem wielości miar i systemów pomiaru. Wskazano na potrzebę wyboru takiej koncepcji pomiaru, która będzie powiązana z doskonaleniem organizacji. Z tej perspektywy wiele jeszcze zostało do zrobienia zarówno w wymiarze konceptualnym, jak i empirycznym. Szczególnie istotne wydaje się porównanie efektywności różnych systemów pomiaru w konkretnych sytuacjach organizacyjnych. W artykule zwrócono również uwagę na organizacje uzyskujące wysoką efektywność, a także wskazano na potrzebę włączenia miar subiektywnych i pozafinansowych do systemów pomiaru efektywności organizacyjnej. Przyszłe badania powinny wskazać przydatność poszczególnych miar w pomiarze efektywności organizacyjnej.

Literatura

- Andriessen, D., Tissen R., *Weightless Wealth: Find Your Real Value in a Future of Intangible Assets*, Prentice-Hall, London 2001, s. 8.
- Antoncic B., Hisrich R.D., *Privatization, Corporate Entrepreneurship and Performance: Testing a normative model*, „Journal of Developmental Entrepreneurship” 2003, no. 8, s. 197–218.
- Bratnicki M., Leśnikowski M., *Efektywność organizacji – istota i problemy*, „Doskonalenie Kadr Kierowniczych” 1986, nr 27 (5), s. 32–45.
- Cameron K.S., *A study of organizational effectiveness and its predictors*, „Management Science” 1986, no. 1, s. 87–112.
- Cameron K.S., Whetten D.A., *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*, Academic Press, New York 1983.
- Carton R.B., Hofer C.W., *Organizational financial performance: Identifying and testing multiple dimensions*, „Academy of Entrepreneurship Journal” 2010, vol. 16, s. 1–22.
- Collins J.C., *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*, Random House, London 2001.
- De Waal A.A., *The characteristics of high performance organizations*, [in:] A. Neely, M. Kennerley, A. Walters (eds.), *Performance Measurement and Management: Public and Private*, Cranfield School of Management, Cranfield 2006, s. 203–210.
- Dyduch W., Bratnicki M., *Zintegrowany system pomiaru efektywności: koncepcje, dylematy i wykorzystanie miar przedsiębiorczości organizacyjnej*, [w:] D. Zarzecki (red.), *Czas na pieniądź – Zarządzanie finansami. Inwestycje i wycena przedsiębiorstw*, Wydawnictwo US, Szczecin 2006, s. 139–150.

- Edvinsson L., Malone M., *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*, Harper Collins, New York 1997.
- Holbeche L., *The High Performance Organization. Creating Dynamic Stability and Sustainable Success*, Elsevier/Butherworth Heinemann, Oxford 2005.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *The Balanced Scorecard-Measures that drive performance*, „Harvard Business Review” 1992, no. 1, s. 71–79.
- Kennerley M., Neely A., *Performance measurement frameworks: A review*, [in:] A. Neely (ed.), *Business Performance Measurement: Theory and Practice*. Cambridge University Press, Cambridge 2002.
- Kerklaan L., Verhoeff C., Zomerdijk C., *The number of performance indicators that can effectively be handled*, [in:] A. Neely, M. Kennerley, A. Walters (eds.), *Performance Measurement and Management: Public and Private*, Cranfield School of Management, Cranfield 2006, s. 385–392.
- Lawler E.E. III, Worley C.G., *Built to Change. How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco 2006.
- Lebas M., Euske K., *A conceptual and operational delineation of performance*, [in:] A. Neely (ed.), *Business Performance Measurement. Theory and Practice*, Cambridge University Press, Cambridge 2002, s. 71.
- Light P.C., *The Four Pillars of High Performance. How Robust Organizations Achieve Extraordinary Results*, McGraw-Hill, New York 2005.
- Meyer M.W., *Can performance studies create actionable knowledge if we can't measure the performance of the firm?*, „Journal of Management Inquiry” 2005, no. 3, s. 287–291.
- Miller D., Le Breton-Miller J., *Managing for Long Run. Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*, Harvard Business School Press, Boston 2005.
- Neely A., Adams C., Kennerley M., *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*, Financial Times/Prentice Hall, London 2002.
- Neely A., Gregory M., Mills J., Platts K., *Performance measurement system design: A literature review and research agenda*, „International Journal of Operations & Production Management” 1995, no. 4, s. 80–116.
- Neely A., Kennerley M., Walters A. (eds.), *Performance Measurement and Management: Public and Private*, Cranfield School of Management, Cranfield 2006.
- Peters T.J., Waterman R.H., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, Harper & Row, New York 1982; Hitt M.A., Ireland R.D., *Peters and Waterman revisited: The unended quest for excellence*, „Academy of Management Executive” 1987, vol. 1, s. 91–98.
- Weinzimmer L.G., Michel E.J., Franczak J.L., *Creativity and a firm-level performance: The mediating effects of action orientation*, „Journal of Management Issues” 2011, no. 23, s. 62–82.

CONTEMPORARY DILEMMAS IN THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE MEASUREMENT

Summary: This paper tries to present selected contemporary dilemmas of performance measurement in organizations. First, some conceptual framework is presented concerning effectiveness and performance. Then, it describes the idea of high-performing organizations. Finally, the implications for designing performance measurement and management systems are synthesized. A performance measurement tool based on subjective measures is presented.

Keywords: organizational performance, measurement systems, subjective measures.