

PRACE NAUKOWE

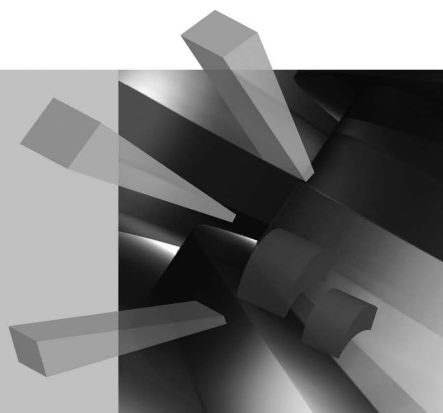
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

264

Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki



Redaktorzy naukowi

Tadeusz Borys

Piotr Rogala



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Witold Biały, Marek Bugdol, Joanna Ejdys, Piotr Grudowski,
Jan Jasiczak, Piotr Jedynek, Krystyna Lisiecka, Alina Matuszak-Flejszman,
Franciszek Mroczo, Bazyl Poskrobko, Piotr Przybyłowski, Tadeusz Sikora,
Elżbieta Skrzypek, Katarzyna Szczepańska, Stanisław Tkaczyk,
Maciej Urbaniak, Tadeusz Wawak, Małgorzata Wiśniewska,
Leszek Woźniak, Zofia Zymonik.

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Marcin Orszulak

Łamanie: Adam Dębski

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 978-83-7695-298-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Balcerek-Wieszala, Liliana Hawrysz, Zaangażowanie organizacyjne – istota, pomiar i wdrożenie	11
Bartosz Bartniczak, Sposoby badania satysfakcji użytkowników Banku Danych Lokalnych	24
Tadeusz Borys, Kluczowe wymiary orientacji na wyniki	33
Renata Brajer-Marczak, Wyniki procesów z perspektywy dojrzałości procesowej organizacji zorientowanych na jakość	44
Eugenia Czernyszewicz, Samoocena jako element oceny skuteczności systemu zarządzania jakością i doskonalenia organizacji ukierunkowanej na wyniki	57
Ewa Czyż-Gwiazda, Systemy pomiaru wyników w organizacjach	71
Anna Dobrowolska, Wpływ projektowania systemu pomiaru procesów na osiąganie celów organizacji w koncepcji TQM	82
Joanna Ejdys, Foresight znormalizowanych systemów zarządzania	93
Grzegorz Grela, Mariusz Hofman, Agnieszka Piasecka, Podejście procesowe w organizacjach zorientowanych projakościowo	109
Marzena Hajduk-Stelmachowicz, Aspekty środowiskowe a orientacja na wyniki w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje	118
Marzena Hajduk-Stelmachowicz, Wsparcie dla przedsiębiorstw podczas wdrażania systemu zarządzania środowiskowego	130
Piotr Jedynak, Orientacja na wyniki w optyce badaczy znormalizowanych systemów zarządzania	142
Marian Kachniarz, Koncepcja systemu oceny efektywności samorządu lokalnego	150
Ewa Kastrau, Rola identyfikacji aspektów środowiskowych i ich oceny w procesie eliminacji negatywnego wpływu działalności polegającej na odbieraniu odpadów komunalnych na środowisko naturalne	163
Maja Kiba-Janiak, Wykorzystanie metody SERVQUAL do analizy jakości usług w obszarze transportu zbiorowego	175
Romuald Kolman, Analiza efektów systemu	189
Dariusz Kosiorek, Katarzyna Szczepańska, Aspekty badania satysfakcji pracowników	199
Adam Kosiuk, Pomiar efektów gospodarowania. Zrównoważona Karta Wyników	209
Krzysztof Kud, Doskonalenie kształtowania przestrzeni	220

Marta Kusterka-Jefmańska , Pomiar jakości życia na poziomie lokalnym – wybrane doświadczenia europejskie i doświadczenia polskich samorządów	230
Andrzej Kwintowski , Wybrane narzędzia pomocne przy postępowaniu z wyrobem niezgodnym	240
Krystyna Lisiecka , Modele pomiaru wyników w organizacjach.....	252
Jerzy Łańcucki , Jakość a satysfakcja klienta w usługach.....	271
Jacek Luczak, Marcelina Górzna , Ocena skuteczności metodyki zarządzania projektami PRINCE2 w administracji publicznej.....	282
Alina Matuszak-Flejszman , Determinanty skuteczności znormalizowanych systemów zarządzania	300
Mieczysław Morawski , Procesy dzielenia się wiedzą z udziałem pracowników kluczowych w wybranych przedsiębiorstwach turystycznych	316
Franciszek Mroczko , Skuteczne <i>public relations</i> w zarządzaniu kryzysowym	329
Krzysztof Nowosielski , Koszty jakości controllingu.....	344
Stanisław Nowosielski , Dojrzałość procesowa a wyniki ekonomiczne organizacji.....	354
Piotr Rogala , Zasada orientacji na wyniki a system zarządzania jakością	370
Magdalena Rojek-Nowosielska , Zasady społecznej odpowiedzialności Przedsiębiorstw wobec pracowników w kontekście zasad Modelu Doskonałości EFQM	381
Agata Rudnicka , Mierzenie wpływu społecznego przedsiębiorstw	394
Elżbieta Skrzypek , Wyznaczniki dojrzałości jakościowej organizacji w świetle wyników badań.....	401
Elżbieta Aleksandra Studzińska , Metody pomiaru efektywności banków ..	413
Katarzyna Szczepańska , Podstawy satysfakcji klienta w zarządzaniu jakością i jej implikacje	432
Tadeusz Wawak , Zarys modelu doskonalenia zarządzania w szkołach wyższych	451
Radosław Wolniak , Kryterium przywództwa w procesie oceny poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością	475
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic , Ekoinnowacyjność i ekoinnowacje jako kryterium drogi ku ekologicznej i społecznej doskonałości.	488
Krzysztof Zymonik , Gwarancja producencka w kontekście odpowiedzialności za produkt.....	496

Summaries

Anna Balcerek-Wieszala, Liliana Hawrysz , Organizational engagement – essence, measurement and implementation.....	23
---	----

Bartosz Bartniczak , Methods of research of Local Data Bank users' satisfaction	32
Tadeusz Borys , Key dimensions of orientation to results	43
Renata Brajer-Marczak , The results of processes from the perspective of the process maturity of quality oriented organizations	56
Eugenia Czernyszewicz , Self-assessment as an element of assessing the effectiveness of the quality management system and improving results oriented organization	70
Ewa Czyż-Gwiazda , Performance measurement systems in organisations ...	81
Anna Dobrowolska , Influence of the design of the measurement system of processes on achieving goals in the TQM organizations	92
Joanna Ejdys , Application of foresight studies in the field of quality, environmental and safety management systems	108
Grzegorz Grela, Mariusz Hofman, Agnieszka Piasecka , Process approach in process oriented organizations	117
Marzena Hajduk-Stelmachowicz , Environmental aspects and orientation to results in enterprises implementing eco-innovations	129
Marzena Hajduk-Stelmachowicz , Support for enterprises during the process of implementation of the Environmental Management System	141
Piotr Jedynak , Orientation to results from the perspective of standardised management systems researchers	149
Marian Kachniarz , Concept of a local government efficiency assessment system	162
Ewa Kastrau , Role of identification of environmental aspects and their assessment within the process of elimination of the negative impact that collecting of municipal waste has on natural environment	174
Maja Kiba-Janiak , Application of the SERVQUAL method for an analysis of service quality in the field of collective transport	188
Romuald Kolman , System effects analysis	198
Dariusz Kosiorek, Katarzyna Szczepańska , Aspects of research on employees' job satisfaction	207
Adam Kosiuk , Tools for measuring the effectiveness of economy. Balanced scorecard	219
Krzysztof Kud , Principles of excellence in the space management in municipalities	229
Marta Kusterka-Jefmańska , Life quality measurement at the local level – selected european experience and the experience of polish local government	239
Andrzej Kwintowski , Selected tools helpful in proceeding with a non-conforming product	251
Krystyna Lisecka , Measurement result models in organizations	270
Jerzy Łańcucki , Quality and customer satisfaction in services	281

Jacek Łuczak, Marcelina Górzna , Evaluation of the effectiveness of the project management methodology PRINCE2 in the public administration	299
Alina Matuszak-Flejszman , Determinants of the effectiveness of standardised management systems.....	315
Mieczysław Morawski , Processes of sharing knowledge with key members in selected tourist enterprises	327
Franciszek Mroczko , Effective public relations in crisis management	343
Krzysztof Nowosielski , Quality costs of controlling	353
Stanisław Nowosielski , Process maturity and organisation business results..	369
Piotr Rogala , Results orientation versus the quality management system ISO 9001	380
Magdalena Rojek-Nowosielska , Corporate Social Responsibility principles toward employees in the context of EFQM Excellence Model's principles.....	393
Agata Rudnicka , Corporate social impact measurement	400
Elżbieta Skrzypek , Quality maturity in the light of research findings	412
Elżbieta Aleksandra Studzińska , Methods for measuring the effectiveness of banks.....	431
Katarzyna Szczepańska , Fundamentals of customer satisfaction in quality management and its implications	450
Tadeusz Wawak , Outline of the management improvement model in higher education institutions.....	474
Radosław Wolniak , Criterion for leadership in the process of evaluation of the maturity of a quality management system.....	487
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic , Ecological innovative character and ecological innovations as a means of ecological and social excellence	495
Krzysztof Zymonik , Producer's guarantee in the context of product liability	510

Krystyna Lisiecka

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
e-mail: krystyna.lisiecka@ue.katowice.pl

MODELE POMIARU WYNIKÓW W ORGANIZACJACH

Streszczenie: Literatura na nowo odkrywa znaczenie pomiaru i oceny działalności organizacji na podstawie jej wyników. *Performance* oznacza wynik pewnych zamierzonych działań. Nabiera znaczenia, gdy jest wykorzystywane w procesie podejmowania decyzji. Zmierzana do tworzenia mierników pomiaru, które są/będą podstawowym warunkiem efektywnego wykorzystania zasobów oraz tendencji do spełnienia zamierzeń strategicznych. W *performance* chodzi o zdolności generowania przyszłych rezultatów. Model przyczynowy pozwala generować przyszłe rezultaty. W opracowaniu dokonano krótkiego przeglądu modeli pomiaru wyników w organizacji. Omówione modele wykazują cechy, które pomagają organizacjom zidentyfikować odpowiedni zestaw mierników służących do badania ich efektywności. Określony system pomiaru efektywności, który projektowany jest w organizacji, powinien być wynikiem dyskusji zarówno między stronami podejmującymi decyzje, jak i pomiędzy menedżerami różnego szczebla. Chodzi o stworzenie spójnego zestawu relacji przyczynowych oraz wybranie określonego zestawu wskaźników, które pozwolą koordynować działanie wszystkich interesariuszy w organizacji tworzących wartość.

Słowa kluczowe: wyniki, pomiar wyników, modele pomiaru.

1. Konceptualny oraz operacyjny wymiar kategorii pomiaru wyników (*Performance Measurement*)

Każda organizacja biznesowa jest zainteresowana zwiększeniem swoich wyników. Jedną ze skutecznych dróg osiągnięcia tego celu – zważywszy na konkurencję na rynku – jest adekwatne dokonywanie pomiaru wyników swojej działalności. Wiele badań prowadzonych w naukach o zarządzaniu skupia uwagę bardziej na zależnościach pomiędzy uwarunkowaniami a wynikami, mniej zaś na dokładnym ilościowym pomiarze wyników. Literatura na nowo odkrywa znaczenie pomiaru i oceny działalności organizacji na podstawie jej wyników. Pomiar wyników pozwala bowiem m.in. na:

- identyfikowanie i śledzenie procesu rozwoju poszczególnych produktów w kontekście przyjętych do realizacji celów organizacji,
- odkrywanie potencjału doskonalenia, możliwości udoskonaleń,

- porównywanie wyników ze standardami – zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz.

Aby dokonać pomiaru wyników, należy poznać obecny stopień skuteczności działania, a następnie wyznaczyć cele do zrealizowania. Działania takie wymagają opracowania systemu, który wspomogę monitoring, pomiar i ocenę wyników, a tym samym pozwoli podnieść efektywność funkcjonowania organizacji.

W literaturze nauk o zarządzaniu słowo *performance* ma wiele znaczeń. Różnorodność znaczeń wynika z różnych kontekstów ich stosowania. Często *performance* jest używane jako synonim słowa wynik, a tym może być: skuteczność lub efektywność działań. To kategoria relatywna. Każdy interpretuje kategorię *performance* na swój sposób i użytek¹. Także dobry menedżer potrafi zdefiniować i przyjąć miary wyników na potrzeby oceny działalności swej organizacji².

W literaturze spotkać można zestawienie różnych definicji *performance*, które kierują ku rzeczywistej treści znaczenia tego słowa. I tak *performance* może być [Lebas, Euske 2007, s. 125–142]:

- 1) mierzalną liczbą lub wyrażeniem, które pozwala na komunikowanie w zarządzaniu;
- 2) dokonywaniem czegoś z określonym zamiarem (np. tworzeniem wartości);
- 3) wynikiem działania (stworzenie wartości – mierzalnej);
- 4) zdolnością lub możliwością stworzenia wyniku (np. dokonywany pomiar satysfakcji klienta traktowany jako miara potencjału organizacji dla wzrostu przyszłej sprzedaży);
- 5) porównaniem wyniku z określonym benchmarkiem – wybranym bądź narzuconym wzorcem odniesienia, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji;
- 6) zaskakującym wynikiem, rezultatem w porównaniu do oczekiwań;
- 7) wyjaśnianiem mową niewerbalną – ruchem i gestem – czegoś w psychologii;
- 8) wystawą, widowiskiem, wykonywaniem sztuki, co obejmować może zarówno odgrywanie, jak i działanie oraz obejmować rezultaty postępowania i obserwowanie wykonane przez osoby postronne;
- 9) oceną poprzez porównanie; trudność stanowić może zdefiniowanie, kto jest sędzią, oraz wiedza, na podstawie jakich kryteriów sformułowana jest ocena.

¹ Relatywność tej kategorii można zilustrować wymianą stanowisk sędziów piłkarskich, którzy przed Euro 2012 starali się zdefiniować „rzut karny”. Pierwszy sędzia stwierdza: „Ja gwizdzę rzut karny, czyli jedenastkę, gdy jest faul”; drugi mówi: „Ja gwizdzę jedenastkę, gdy widzę faul”, a trzeci mówi: „Nie ma faulu i jedenastki, dopóki ja nie zagwizdę”.

² Próby wyjaśnienia pojęcia *performance* rodzą dwuznaczności, które prowokują do dyskusji. Dwuznaczności te mają charakter zarówno konstruktywny, jak i destrukcyjny. Organizacja, wykorzystując rzadkie zasoby, powinna tworzyć pewną wartość dla swoich akcjonariuszy, szerzej – interesariuszy. Stara się wyeliminować destrukcyjne wpływy i zachowania mogące zachwiać równowagą przedsiębiorstwa. Termin „efektywność” przedsiębiorstwa często przewija się w literaturze w odniesieniu do prawie wszystkich obszarów zarządzania; zarządza się nawet „efektywnością”.

Pomiar jest nastawiony na działanie. Pojęcie *performance* koresponduje z działaniem, nawiązuje do wyniku działania, do sukcesu porównywanego do przyjętych wzorców. Skupia się na wynikach działania, bo celem zarządzania jest stworzenie ciągłego przepływu wartości.

Pomiar przedsiębiorstwa jest wynikiem sumy procesów, która jest podstawą dla menedżerów do podjęcia odpowiednich działań w teraźniejszości, aby stworzyć osiągnięcie efektywności w przyszłości³. Stosowany do kompleksowej oceny procesów. Powiązania między teraźniejszymi działaniami a efektami w przyszłości oraz ich złożonością nakreślili autorzy M. Lebas, K. Euske, wykorzystując metodę analogii – analogii do drzewa. Przybliżyli pojęcie słowa *performance*, kreśląc etapy przejścia przez cały proces tworzenia wyników przedsiębiorstwa za pomocą modelu przyczynowego (*causal model*) [por. Lebas, Euske 2007, s. 126]. Podkreślili, że pomiar jako kategoria społeczna nie może być rozpatrywany rozdzielnie od modelu przyczynowego, który tworzy się metodą prób i błędów. Skomentowali proces tworzenia wyników, odwołując się do trójpoziomowego modelu przyczynowego. Na model ten składają się:

- wyniki (często zredukowane do wyjść i rezultatów);
- procesy oraz
- założenia.

Rysunek 1 przedstawia model, który nawiązuje do analogii drzewa; analogia ta pomaga ująć charakterystyki elementów zmiany, w tym wzrostu. Model przyczynowy jest środkiem do zrozumienia organizacji i jej powiązań z otoczeniem; zarówno definiuje, jak i legitymizuje wyniki. Ilustracja drzewa ukazuje złożoność wyników organizacji. Każde przedsiębiorstwo na początku powinno zdiagnozować swoją obecną sytuację i mieć świadomość, że każdy proces określony w każdym z trzech poziomów modelu jest niezbędny do wygenerowania efektywności.

Wyniki w postaci dóbr i/lub usług podzielono na dwie kategorie, z dwóch punktów widzenia: tradycyjnego oraz pozostałych. Tradycyjne ujęcie nawiązuje do wyników osiągniętych przez właściciela/-i przedsiębiorstwa. Są to: krótki cykl dostaw, wysoka jakość i niezawodność produktów, zdolność do szybkiego wdrażania nowych produktów, elastyczność do zmian, niskie nakłady inwestycyjne, a wysokie zwroty z inwestycji, także niski koszt wytwarzania. Natomiast pozostałe punkty widzenia mają wartość dla interesariuszy. Wartościami tymi są m.in.: akceptacja wartości ochrony środowiska naturalnego, oszczędność surowców naturalnych, tworzenie dobrego klimatu pracy, wkład w rozwój kapitału społecznego, w rozwój społeczeństwa dobrobytu. Społeczny kapitał jest ostatnio szczególnie eksponowany, zawiera bowiem poziom akceptowalności organizacji w stosunku do politycznych regulacji prawnych i regulacji władz administracyjnych, które pośrednio lub

³ W publikacjach efektywność wiązana jest często z „odchudzoną” produkcją, konkurencyjnością, redukcją kosztów, wartościowaniem i tworzeniem pracy, wzrostem oraz długoterminowym przetrwaniem przedsiębiorstw.

Wyjście w modelu tworzy owoc, czyli produkt przedsiębiorstwa. W zależności od tego, jaki jest produkt, tak postrzegane jest przedsiębiorstwo. Cechy produktu są wynikiem programu działania oraz procesów przedsiębiorstwa. Produktem pnia drzewa zaś jest poziom satysfakcji klienta. Koszty wytworzenia pełnią w modelu przyczynowym rolę drugorzędą.

Jakość procesów tworzy tzw. bogactwo soków drzewa, które wypływają z pnia i się rozgałęziają. Pojawiają się tu m.in. takie pojęcia, jak: umiejętność, świadomość czy wartość marki, chociaż te wartości z reguły nie są ujmowane w systemie księgowości i w sprawozdawczości finansowej (np. w bilansie lub rachunku wyników). Rzadko uwzględniane są również przez systemy informacyjne, ponieważ są umiejscowione w „glebie”, rzadko wychodzą na światło dzienne. Tworzą „cień”⁴.

Przyrównywanie tworzenia efektywności przedsiębiorstwa do drzewa pozwala stwierdzić, że aby pewne efekty wystąpiły, należy dbać o drzewo tak długo, aż wypuści owoce. Trzeba wykazać troskę, aby nie dopuścić do ewentualnych zagrożeń lub działań nieefektywnych.

Nośnikiem efektywności przedsiębiorstwa jest suma procesów, które mają swoją konsekwencję w przyszłości. Proces tworzenia efektywności jest dynamiczny. Próba jej zmierzenia może się udać tylko w organizacji, która nabyła odpowiedniej wiedzy oraz potrafi panować nad powiązaniem w modelu przyczynowym, tak aby te stworzyły odpowiednie rezultaty w przeszłości.

Opis efektywności przedsiębiorstwa – bez względu na to, jaki jest – zyskuje na wartości dopiero wtedy, gdy mamy do czynienia z podejmowaniem decyzji. Każdy użytkownik może naturalnie dobierać sobie dane dotyczące efektywności w zależności od potrzeby, zamierzenia czy innych właściwości.

Ten sam opis zjawiska efektywności przedsiębiorstwa nie usatysfakcjonuje jednocześnie dwóch zainteresowanych stron, jeśli patrzą one z innej perspektywy organizacji; tu jawi się relatywność tego pojęcia. Dwie strony w różny sposób widzą organizację – zewnętrzna strona widzi ogół, pewne syntetyczne wskaźniki, a procesy wewnętrzne są dla niej tzw. czarną skrzynką. Natomiast strona wewnątrz organizacji skupi się na jej przeanalizowaniu pod względem bardziej szczegółowym, zauważy powiązania między procesami, ich wielopłaszczyznowość. Jeśli strona z zewnątrz dostrzeże ważne procesy wewnętrzne organizacji w postaci czarnej skrzynki, ta z wewnątrz o wiele bardziej będzie się starała je przeanalizować i ze względu na swoje położenie będzie potrafiła rozwinąć pogląd na złożoną tematykę efektywności organizacji.

Istnieją różnice co do postrzegania i postaw względem efektywności przez osobę-interesariusza znajdującą się wewnątrz i osobę, która obserwuje ją z zewnątrz. Ta pierwsza będzie zwracać uwagę na rezultaty, które się pojawiają w wyniku okre-

⁴ W kwestii inwestowania w wartości niematerialne, które tworzą jego cień, wypowiedział się Lincoln, formułując następujące porównanie: „drzewo jest charakterem, a reputacja jest cieniem. Obawiam się, że zbyt dużo ludzi zajmujących się PR, marketingiem i reklamą spędza za dużo czasu, manipulując cieniem, a nie troszczy się i dogląda, jak rośnie drzewo”.

ślonych działań, natomiast ta druga będzie starała się wyprzedzić możliwe działania zachodzące wewnątrz organizacji oraz oszacować możliwość pewnych wyników w przyszłości, aby wykorzystać je w procesie podejmowania decyzji.

Jeśli członkowie organizacji-interesariusze nie podzielają tego samego poglądu na temat efektywności organizacji, może dojść do zmarnowania pewnych zasobów z powodu niewłaściwego skoordynowania działań.

Każdy model przyczynowy jest podzielony na submodele. Te mogą się uzupełniać – co przeważa w wielu organizacjach – lub zachodzić na siebie, natomiast każdy z nich definiuje pewien zakres odpowiedzialności; efektywność jest bowiem zawsze powiązana z zakresem zadań, kompetencji i odpowiedzialności. Gdy jest odpowiednio zrozumiana i honorowana, jest dobrą podstawą do zarządzania efektywnością w przedsiębiorstwie.

Ważne jest dokonywanie pomiaru efektywności ze względu na jej złożoność oraz na elementy opisujące i efekty, i procesy, bo te tworzą wyniki. Istnieją deskryptory zarówno ilościowe, jak i jakościowe, jednak one tylko zastępują efektywność. Nie powinno się ich mylić z efektywnością samą w sobie.

Ważne jest, aby notować, zapisywać wszelkie definicje pojęcia efektywności i dokonywać jej pomiaru, nawet jeśli nie da się tego wyrazić w języku „księgowania”. Procesy księgowości są bowiem systemem informowania, który tworzy podstawy do ocen i prognoz. Wyniki mogą być lepszymi deskryptorami procesu niż same dane księgowe.

Sam model przyczynowy nie wymaga od menedżerów księgowania danych. Nie musi być ciągle tym odpowiednim, właściwym modelem; czasami zdarza się, że pewne sugestie pochodzące z danych spowodują jego uaktualnienie, co z kolei odbije się na przekształcaniu rynków oraz technologii. Występują tu dwa rodzaje sygnałów: te, które zakładają, że model jest dobry, oraz te, które pozwalają zweryfikować trwałą relację modelu. Zgodzić się należy, że tylko uzyskanie rezultatów determinuje istnienie efektywności przedsiębiorstwa.

Efektywność odnosi się do pojęcia „tworzenia wartości”, które z kolei ma pewne ramy czasowe, w obrębie których jest tworzona. Każdy model przyczynowy powinien określać te ramy, w dodatku w odniesieniu do parametrów, decyzji oraz kontekstu.

Idea oceny efektywności ma znaczenie tylko w porównaniach. Należy klasyfikować pomiary efektywności oraz ją samą jako dobrą czy złą, jednak powinno tu mieć miejsce porównanie efektywności w stosunku do bazy odniesienia, do procesów, które chcemy mierzyć. Nie można – przykładowo – stwierdzić, czy zredukowanie opóźnionych dostaw z 10 do 5% jest procesem realnej poprawy czy doskonalenia. Trzeba mieć możliwość porównania do przyjętej bazy odniesienia (np. do konkurencji), która również zajmuje się dostarczaniem produktów.

Dokonywanie pomiarów parametrów opisujących efektywność ma sens tylko wtedy, jeśli dane te i informacje mogą zostać użyte w procesie podejmowania decyzji. Decyzje mogą dotyczyć zarówno orientacji strategicznych, wdrożenia strate-

gicznego programu, jak i działań operacyjnych. Mają wspólny wkład w tworzenie efektywności.

Zarządzanie efektywnością wymaga, aby procedury były opracowane w miejscu, które pozwala na ciągłe rozwijanie się organizacji oraz jej systemu zarządzania w zgodzie ze środowiskiem naturalnym i innymi elementami zrównoważonego rozwoju.

2. Dobór wskaźników opisujących wyniki firmy

Aby osiągnąć określony poziom efektywności, model przyczynowy powinien zostać zdefiniowany w rygorach przyjętych wskaźników. To sprzyja powstawaniu odpowiednich warunków dla tego wyniku. Zarządzanie przedsiębiorstwem zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym wymaga posługiwania się różnego rodzaju miarami.

Miary te mają za zadanie pomóc kierownictwu w podejmowaniu racjonalnych decyzji. Często korzysta się z miar, oceniając pracę podwładnych pracowników, a same miary mają zagwarantować obiektywność i bezstronność. Korzystanie z miar jest proste tak długo, jak długo jesteśmy w stanie zmierzyć to wszystko, co chcemy ocenić. Niestety w realnym świecie co krok napotykamy sytuacje, że zjawiska, które chcielibyśmy zmierzyć, są trudne, jeśli nie niemożliwe do skwantyfikowania. Należy się zastanowić i spróbować odpowiedzieć na pytania, dlaczego, co i w jaki sposób mierzyć w organizacji. A. Neely podał cztery powody, dla których organizacje decydują się na pomiar swoich wyników. Są to [Neely 1998]:

1. Określenie aktualnej sytuacji/miejsca na rynku – miary służące ustaleniu, w jakim miejscu znajdujemy się jako organizacja. Bez tej informacji trudno jest budować strategię rozwoju organizacji czy też podejmować inicjatywy mające na celu wprowadzanie usprawnień. Miary te pozwalają również na porównanie naszej organizacji z konkurentami oraz na ustalenie naszej pozycji wobec konkurencji na rynku. Gdy już zostanie ustalona nasza pozycja, można na bieżąco kontrolować postępy.

2. Prezentacja aktualnej sytuacji – miary dają możliwość prezentowania aktualnej sytuacji, w jakiej znajduje się organizacja. Mogą być wprowadzane na użytek własny, ale mogą również wynikać z różnego rodzaju uwarunkowań prawnych (np. informacje gromadzone w celach podatkowych bądź księgowych).

3. Określenie priorytetów – dysponując pewnym zespołem miar, łatwiej jest określić te istotne z punktu widzenia organizacji (np. kontrola kosztów).

4. Stymulowanie rozwoju – miary mają ogromny wpływ na zachowanie ludzi i ich podejście do pracy. Organizacja, w której mierzone są wyniki poszczególnych pracowników, wysyła im sygnał, że to właśnie te konkretne mierniki są istotne i to na ich poprawie powinni się skupić.

W literaturze przedmiotu spotyka się wiele innych argumentów, dla których organizacje decydują się na wprowadzanie miar swojej działalności. Można je zakwalifikować do jednej z trzech głównych grup, a mianowicie [Marr 2006]:

1. Informacyjne lub wynikające z uwarunkowań prawnych – miary wykorzystywane w celu zaprezentowania wyników udziałowcom. Mogą to być informacje, którymi organizacja decyduje dzielić się z udziałowcami, bądź też ma taki obowiązek, który wynika z charakteru organizacji czy też uwarunkowań prawnych.

2. Kontrolowanie zachowań pracowników organizacji – miary wykorzystywane do motywowania pracowników lub mające na celu zmianę ich zachowań; często stosowane w powiązaniu z systemami wynagrodzeń.

3. Dostarczające informacji podczas podejmowania strategicznych decyzji oraz dla organizacji uczących się – wykorzystywane przez zarząd przy podejmowaniu decyzji o długim horyzoncie czasowym; mają na celu uwiarygodnienie bądź obalenie pewnych strategicznych planów lub założeń, jak i stosowane do ciągłego rozwoju i doskonalenia organizacji.

Miary pozwalają na weryfikację strategicznych założeń, korektę myślenia strategicznego, a także wzmocnienie procesu podejmowania strategicznych decyzji oraz ciągłego rozwoju organizacji.

Ogólnie znane i powszechnie stosowane są miary skuteczności i efektywności. Nie ma szczególnych trudności z mierzeniem zysku, zwrotu z inwestycji czy np. liczby złożonych/zrealizowanych zamówień. Problemy pojawiają się, gdy należy za pomocą liczb czy też wzorów matematycznych wyrazić kulturę organizacyjną, *know-how*, reputację przedsiębiorstwa bądź siłę naszych relacji z klientami, a więc skwantyfikować czynniki, które mają coraz większy wpływ na wartość przedsiębiorstwa lub na jego przewagę konkurencyjną. Często mają miejsce próby wyrażania tych niemierzalnych zjawisk przy użyciu pozornie związanych z nimi miar i współczynników. I tak na przykład lekarze oceniają stan zdrowia pacjenta po ilości czerwonych krwinek, w klasycznym biznesie ogólnie przyjęło się oceniać sukces przez pryzmat zarobionych pieniędzy; ludzką inteligencję za pomocą współczynnika IQ. Pomimo że często te zjawiska występują równocześnie i w życiu codziennym mogą być uznawane za równoznaczne, to w praktyce może się okazać, że nie mają ze sobą nic wspólnego. O ile w życiu prywatnym możemy sobie pozwolić na tak daleko idące uproszczone założenia i związane z nimi niedoskonałości, to w przypadku zarządzania organizacją tego typu miary obarczone są zbyt dużym ryzykiem.

Mając powyższe na uwadze, wciąż poszukuje się bardziej adekwatnych rodzajów miar. Jednym z argumentów przemawiających za ich poszukiwaniem i stosowaniem jest ich „mechaniczna obiektywność”, która stanowi substytut zaufania w organizacjach. Miary ze względu na swoją bezosobową i obiektywną naturę tworzą moralny dystans do wiedzy, jaką generują, a sama wiedza staje się bezosobowa. Wspomniana obiektywność jest pożądana zwłaszcza w przypadku dwóch, wymienionych już, kategorii powodów, dla których organizacje korzystają z miar, tzn. do celów informacyjnych i wynikających z uwarunkowań prawnych oraz miar wykorzystywanych do motywowania i nagradzania pracowników. Zarówno w jednym, jak i drugim przypadku zaufanie zostaje zastąpione przez – jak się uważa – obiektywne dane liczbowe.

Miary, których głównym zadaniem jest dostarczanie informacji dla organów zarządczych, podatkowych czy też udziałowców, potrzebne są ze względu na uwarunkowania prawne, w jakich dana organizacja funkcjonuje. Nie należy się jednak nimi kierować, podejmując decyzje o znaczeniu strategicznym, gdyż miary te, dopóki nie zostaną opracowane rzetelne standardy służące do określania bilansu organizacji, uwzględniające m.in. rynkową wartość firmy, obciążone są błędem precyzji. Organizacje świadome niedoskonałości miar finansowych, prezentując dane np. w sprawozdaniach rocznych, uzupełniają je o komentarz dotyczący niemierzalnych czynników, którym zawdzięczają swój rozwój; także próbują budować bilans wartości niematerialnych. Niematerialne wartości przedstawione mogą być za pomocą bilansu wiedzy⁵. Bilans wiedzy jest instrumentem systematycznego rozwoju strategicznego, w tym organizacyjnego. Umożliwia wewnętrzne sterowanie projektami i inicjatywami, tak by w efekcie doskonalone było zarządzanie zasobami intelektualnymi⁶.

Zgodnie z założeniami teorii agencji [Ross 1973], gdzie cele pracowników różnią się od celów przełożonych/zarządców, konieczne jest wprowadzenie miar, które określają pożądane zachowania u podwładnych. Miary wykorzystywane są do oceny pracy i motywowania pracowników, mimo że również obiektywne mogą skutkować różnego rodzaju patologiami, jeśli przełożonemu nie uda się przygotować miar dla wszystkich krytycznych obszarów pracy podwładnych. Do patologii dochodzi w sytuacjach, gdy pojawiają się luki pomiędzy pożądanymi/modelowymi stylami zachowań a miarami, które owo zachowanie mają kontrolować i regulować. Ryzyko wystąpienia zachowań dysfunkcyjnych jest jednym z argumentów za porzuceniem miar mających za zadanie kontrolowanie pracy podwładnych na rzecz przejrzystych i zrozumiałych dla pracowników wskaźników, które będą dostarczały wskazówek dotyczących obszarów, w jakich powinni się oni rozwijać.

Pojawia się pytanie, co zrobić ze zjawiskami, które zachodzą w naszych organizacjach, stanowią o ich sukcesie, a których nie da się w prosty sposób skwantyfikować? Biorąc pod uwagę wady, jakimi obciążone są tradycyjne miary, należy poważnie rozważyć podejście polegające na ocenie działalności organizacji. Ocena ta polega na systematycznym gromadzeniu informacji, które następnie pozwalają na porównanie aktualnej sytuacji z ustalonymi wcześniej celami. W przeciwieństwie do miar ocena może przyjmować formę liczbową, ale może również występować w formie opisu, symbolu czy też zbioru kolorów.

Zanim dojdzie do oceny, należy zgromadzić określone informacje. Aby upewnić się, że gromadzone są informacje, które naprawdę są potrzebne, należy przygoto-

⁵ Takie całościowe ujęcie wartości przedsiębiorstwa jest zgodne z wytycznymi zawartymi m.in. w Basel II. Wytyczne te mówią o konieczności brania pod uwagę wartości niematerialnych przedsiębiorstwa przy ustalaniu jego zdolności kredytowej i podejmowaniu na tej podstawie decyzji o udzieleniu, bądź nie, kredytu inwestycyjnego przez banki.

⁶ W celu ułatwienia opracowania raportu na temat kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie Niemieckie Ministerstwo Gospodarki i Pracy (BMWA – Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit) wsparło projekt pt. „Wissensbilanz – Made in Germany”, którego celem było stworzenie pomocnego narzędzia dla małych i średnich przedsiębiorstw.

wać mapę wartości zawierającą czynniki kluczowe dla realizacji strategii organizacji. Każdemu czynnikowi należy przypisać wskaźnik, który w przeciwieństwie do miar wskazuje poziom osiągnięcia danego celu, zamiast go mierzyć. Posiadając mapę wartości, należy przygotować wskaźniki, za pomocą których będzie można na bieżąco oceniać działalność naszej organizacji. Aby wskaźniki mogły służyć za podstawę przy podejmowaniu decyzji o znaczeniu strategicznym, należy dolożyć wszelkich starań, aby były one wiarygodne i dobrze zrozumiane przez wszystkich. Przy tworzeniu i/lub wyborze wskaźników warto korzystać np. z szablonu, wzorca, dzięki czemu wszystkie aspekty wskaźnika zostaną w jasny i przejrzysty sposób wyjaśnione. Przykładowy szablon, wzorec został zaprezentowany w tab. 1.

Tabela 1. Szablon wykorzystywany przy tworzeniu wskaźnika

Nazwa	Zrozumiała nazwa, która w prosty sposób wyjaśni, do czego służy wskaźnik
Strategiczny element, który będzie oceniany	Identyfikacja strategicznego elementu, który będzie oceniany (np. konkretny zasób lub kluczowa kompetencja)
Zastosowanie	Opis głównego zastosowania dla wskaźnika
Sposób gromadzenia danych	Krótki opis sposobu, w jaki dane zostają zgromadzone
Formuła i/lub skala	Przedstawienie skali, na podstawie której będzie dokonywana ocena
Źródło danych	Identyfikacja źródła informacji
Częstotliwość	Jak często informacje będą gromadzone?
Wprowadzanie danych	Kto jest odpowiedzialny za gromadzenie i wprowadzanie danych?
Odpowiedzialność	Kto jest odpowiedzialny za oceniany element?
Cele i skala oceny	Identyfikacja wartości docelowych oraz skali
Raportowanie/komunikowanie	Raportowanie i komunikowanie
Odbiorcy/dostęp do informacji	Kim są odbiorcy i kto powinien mieć dostęp do tych informacji?
Częstotliwość raportowania	Jak często wartości wskaźnika mają być raportowane?
Sposób raportowania	W jakiej postaci ma być przedstawiany wskaźnik? (liczbowo, graficznie, opis słowny)
Przeływ informacji	Kolejność przekazywania informacji
Data ważności/ponownej weryfikacji wskaźnika	Jak długo wskaźnik ma obowiązywać?
Szacunkowy koszt	Oszacowanie kosztów związanych z gromadzeniem danych
Wiarygodność wskaźnika	Ocena słowna

Źródło: [Marr 2006].

Dysponując odpowiednio przygotowanym zestawem wskaźników, które są zrozumiałe dla wszystkich stron, możemy nie tylko skuteczniej zarządzać ludźmi, monitorując ich pracę przy użyciu precyzyjnych wskaźników, ale również, a może przede wszystkim, podejmować decyzje o znaczeniu strategicznym, korzystając

z obiektywnych danych liczbowych czy też opisowych obarczonych zdecydowanie mniejszym marginesem błędu niż tradycyjne miary.

3. Schematy/modele pomiaru wyników – przegląd

Systemy pomiaru wyników są poddawane krytyce. Konsekwencje nieprawidłowego funkcjonowania systemów pomiaru wyników, w tym efektywności, są szeroko dyskutowane w literaturze przedmiotu od dziesiątków lat; ostatnio dyskusja ta przybrała na intensywności. Skala krytyki systemów pomiaru wyników sięgnęła zenitu w latach 90. Zaobserwowano wzrost odsetka firm, które zdecydowały się na „reengineering” systemów pomiaru wyników⁷.

Niżej dokonano przeglądu modeli systemów pomiaru efektywności opracowanych przez akademików i konsultantów, zidentyfikowano ich kluczowe cechy i powiązania oraz opisano kilku istniejących modeli systemów pomiaru wyników.

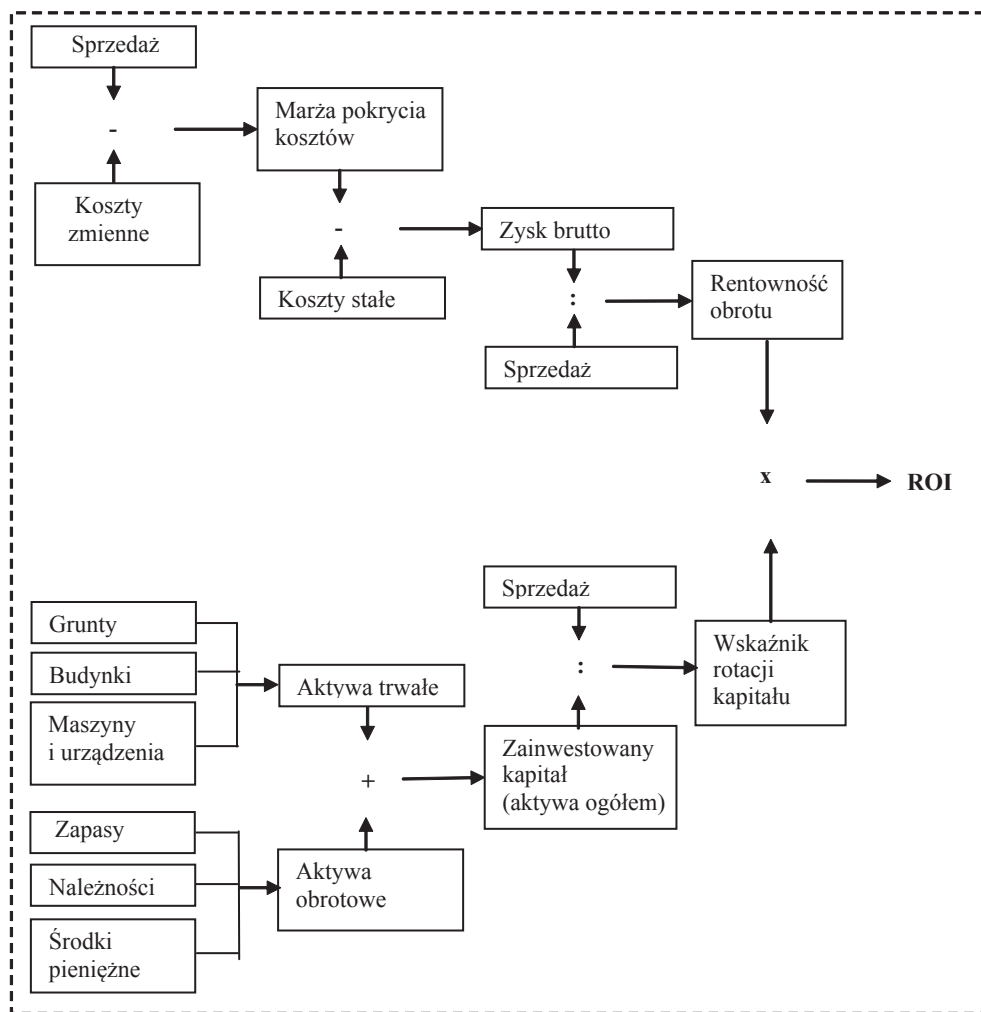
Historia pomiarów wyników – zwłaszcza w odniesieniu do mierzenia wyników w rachunkowości – sięga kilkuset lat wstecz, wtedy gdy została wprowadzona reguła podwójnego księgowania w XIII wieku (Lojolla). We wczesnych latach XX wieku Du Pont opracował i zastosował piramidę wyników zwrotu kapitału. Model Du Ponta przedstawia ogólne powiązania wskaźnika rentowności kapitału własnego ze wskaźnikiem rentowności majątku oraz rozwinięcie tego ostatniego z uwzględnieniem źródeł wyników i majątkowych.

Jednym z najwcześniejszych modeli, który zyskał sobie stosunkowo szerokie uznanie, była macierz pomiaru wyników Keegana, Eilera i Jonesa (*Performance Measurement Matrix* – PMM)⁸. Macierz ta klasyfikuje mierniki jako „kosztowe” i „niekosztowne”, „wewnętrzne” i „zewnętrzne”. W założeniu ten prosty model ma oddawać potrzebę bardziej zrównoważonych systemów pomiarowych, a jego inherentna elastyczność powinna pozwolić dostosować dowolny miernik efektywności. Jedną z zalet tego modelu jest możliwość unaocznienia „sił napędowych”, którymi można „sterować”, chcąc wpłynąć na efektywność.

Piramida SMART (*Strategic Measurement and Reporting Technique*) wypracowana przez Wang Laboratories również pozwala na ujęcie zorientowanych wewnętrznie i zewnętrznie mierników efektywności [por. Neely i in. 2007, s. 146]. Daje to obraz kaskadowego rozchodzenia się mierników, dzięki czemu mierniki funkcjonowania organizacji zarówno na poziomie oddziału, jak i centrali odzwierciedlają wizję korporacyjną, jak również wewnętrzne i zewnętrzne cele jednostki biznesowej.

⁷ Badania wykazały zaawansowany proces wdrażania systemów pomiaru efektywności w 85% organizacji na całym świecie przed końcem 2004 roku, aczkolwiek austriaccy naukowcy odnotowali sygnały ostrzegawcze, które zdają się potwierdzać, że 8% ze 174 firm z obszaru niemieckojęzycznego nie zdecydowało się wdrożyć systemów pomiaru wyników, nie widząc w nich „pozytywnego wpływu”, zwłaszcza jeśli wziąć pod uwagę wysiłek niezbędny do ich wdrożenia. Por. [Speckbacher i in. 2003, s. 61–387].

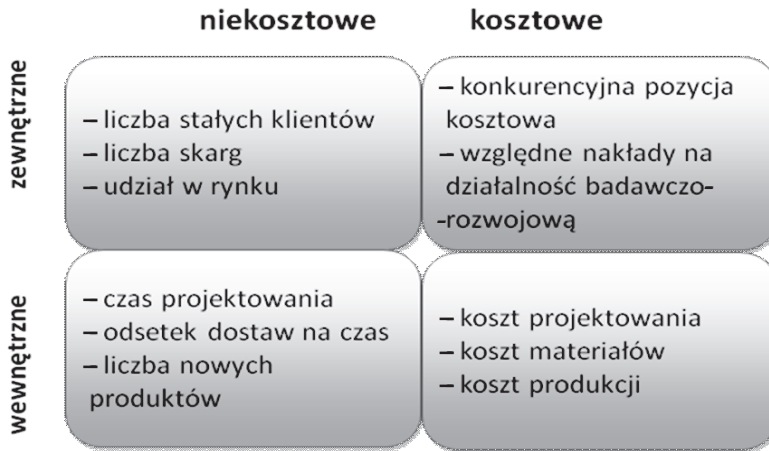
⁸ Model Keegana, Eilera i Jonesa [Keegan i in. 1989, s. 45–50].



Rys. 2. Czynniki kształtujące rentowność i związki między nimi – model Du Ponta

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bednarski i in. (red.) 1993, s. 87].

Koncepcja pomiaru efektywności w przemyśle usługowym zainspirowała przedstawicieli środowiska do zaproponowania systemu klasyfikującego mierniki według dwóch kategorii: odnoszących się do wyników (konkurencja, efektywność finansowa) i skupionych wokół nich determinantów (jakość, elastyczność, zużycie surowców, innowacje). Siłą systemu skupionego wokół czynników determinujących wyniki polega na odzwierciedleniu koncepcji przyczynowości, podkreślając, że dzisiejsze wyniki są skutkiem wydajności biznesowej dnia wczorajszego, pozostającego w związku z określonymi determinantami.



Rys. 3. Macierz pomiaru wyników

Źródło: [Keegan i in. 1989, s. 45–50].



Rys. 4. Piramida SMART

Źródło: [Neely i in. 2007, s. 146].

Tabela 2. Model wyniki – determinanty

Wyniki	Wyniki finansowe
	Konkurencyjność
Determinanty	Jakość
	Elastyczność
	Zużycie zasobów
	Innowacje

Źródło: [Neely i in. 2007, s. 147].

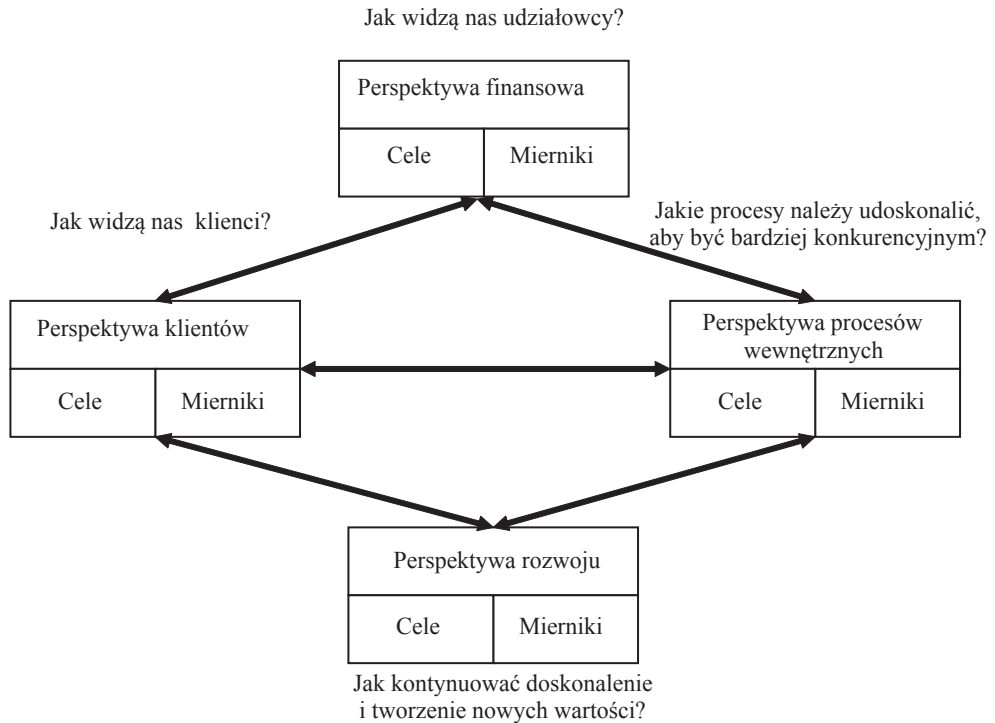
Brown rozwinął koncepcję łączenia mierników poprzez opis związków przyczynowo-skutkowych. W swoim modelu makroprocesu organizacji ukazał związki między pięcioma etapami procesu biznesowego i pomiarem ich efektywności. Etapami tymi są: nakłady, systemy przetwarzania, zdolność produkcyjna, wyniki i cel. Model Browna przyjmuje liniową zależność związku między nakładami, procesami, produkcją, wynikami i celami, gdzie każdy czynnik warunkuje ten, który następuje po nim. Mimo że model ten nadmiernie upraszcza rzeczywistość, jego zaletą jest wyraźne rozróżnienie między różnymi kategoriami mierników. Rozróżnienie między miernikami produkcji i wyniku okazało się szczególnie popularne w sektorze publicznym.

**Rys. 5.** Model pomiaru wejść i wyjść procesów Browna

Źródło: [Brown 1996].

W ostatnich latach najbardziej popularny okazał się model pomiaru wyników organizacji znany jako Zrównoważona Karta Wyników (ZKW). ZKW jest zestawem mierników służących połączeniu wizji i strategii, wyrażonej w postaci konkretnych celów, oraz służących do pomiaru postępu w realizacji strategii. Mierniki zintegrowane są w powiązanych ze sobą perspektywach o charakterze finansowym i niefi-

nansowym, określając rezultaty działań stymulujące rozwój organizacji. Karta objaśnia cele i rezultaty działania przedsiębiorstwa w czterech perspektywach: klientów, procesów wewnętrznych, innowacyjnej oraz finansowej. Rysunek 8 przedstawia powiązania tych perspektyw oraz zestaw celów i mierników.



Rys. 6. Model zrównoważonej karty wyników

Źródło: [Kaplan, Norton 1992].

Zestaw opracowanych mierników pozwala powiązać cele – interesy obecnych klientów, procesów wewnętrznych przedsiębiorstwa, pracowników oraz doskonalenia systemów z bardziej trwałym sukcesem finansowym firmy. Umożliwia przedsiębiorstwu śledzenie jego wyników finansowych przy równoczesnym monitorowaniu wzrostu wartości jego niematerialnych aktywów. Karta wyników nie zastępuje mierników finansowych dotychczas stosowanych w przedsiębiorstwie, lecz stanowi ich uzupełnienie. Szczegółowy opis miar realizacji czterech wyżej wymienionych celów zawiera tab. 1.

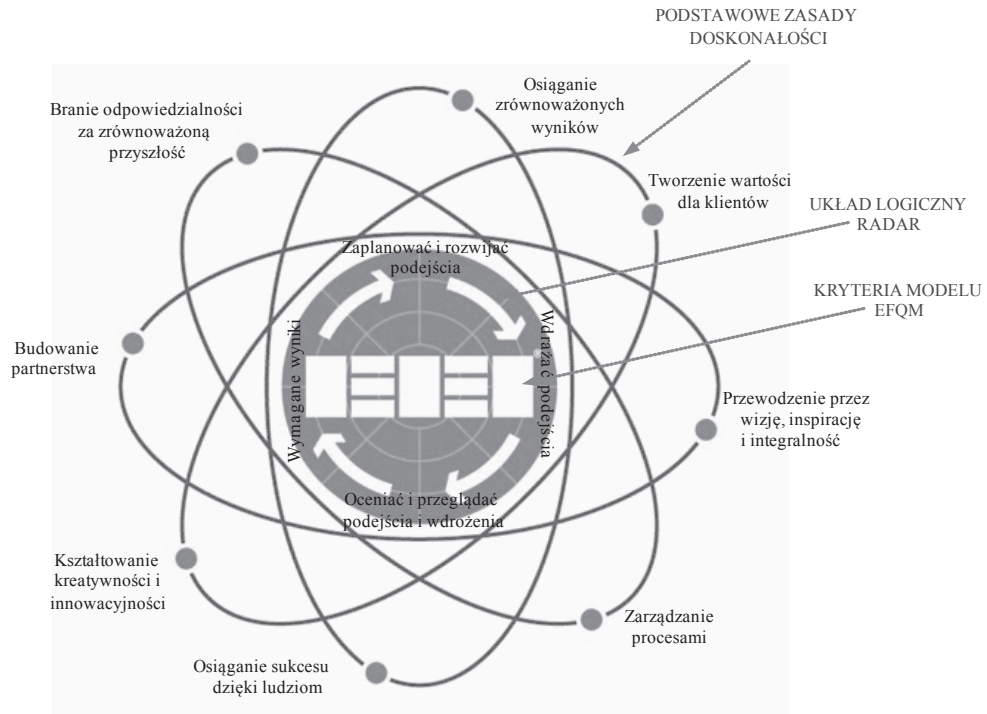
Tabela 3. Zrównoważona Karta Wyników: cele i miary oceny sprawności działania

Aspekty oceny przedsiębiorstwa i cele strategiczne	Mierniki oceny sprawności działania
Aspekty finansowe: <ul style="list-style-type: none"> • przetrwanie organizacji, • wzrost/rozwój przedsiębiorstwa, • rentowność zainwestowanego kapitału. 	Przepływy pieniężne, płynność finansowa, stabilność finansowa, tempo wzrostu sprzedaży i zysku operacyjnego, udział w rynku, zwrot z zainwestowanego kapitału (ROA, ROE), rentowność projektów
Perspektywa klientów: <ul style="list-style-type: none"> • pozycja rynkowa firmy, • wizerunek firmy, • zaspokojenie potrzeb i wymagań nabywców, • czas reakcji na zmiany wymagań, • partnerstwo z nabywcami. 	Udział w rynku, udział wiodących nabywców w łącznej sprzedaży, poziom cen na tle konkurentów, wskaźnik lojalności nabywców, rankingi konsumenckie, indeks satysfakcji nabywców, udział nowości w całkowitej sprzedaży, zgodność dostaw z zamówieniami, procent dostaw w systemie JIT (<i>just in time</i>), czas realizacji zamówień, szybkość wprowadzania nowości, liczba i charakter wspólnych projektów
Aspekty wewnętrzne: <ul style="list-style-type: none"> • kompetencje technologiczne, • jakość produktu, • sprawność marketingowa, • kompetencje pracowników, • koordynacja działań. 	Parametry techniczno-ekonomiczne, sprawność projektowania technologii i produktów, cechy produktów, zgodność z normami, wskaźnik reklamacji, procent przyjętych ofert, sprzedaż przypadająca na handlowca, stopień znajomości marki, zmiany poziomu kwalifikacji, liczba innowacji, usprawnień, przychód na zatrudnionego, szybkość budowy i korekt planu, sprawność rozwiązywania konfliktów
Aspekty innowacyjne: <ul style="list-style-type: none"> • przywództwo technologiczne, • szybka reakcja na zmianę otoczenia, • budowanie kompetencji. 	Procent przychodów z innowacji, poziom przewagi kosztowej, tempo wprowadzania innowacji na rynek, strat z tytułu zmian warunków zaopatrzenia, zmian kursów walut, wzrostu przychodu na zatrudnionego, liczba sugestii pracowników, skracanie czasu realizacji projektów

Źródło: [Gołębiowski 2001, s. 418].

Wśród kolejnych propozycji pomiaru wyników organizacji na szczególną uwagę zasługuje Model Doskonałości EFQM. Model ten stanowi instrument implementacji zasady ciągłego doskonalenia organizacji realizujących strategię zarządzania TQM.

Model EFQM składa się z trzech wzajemnie przenikających się wymiarów: ośmiu podstawowych (fundamentalnych) zasad doskonałości, dziewięciu kryteriów modelu oraz układu logicznego RADAR (rys. 7). Fundamentalne zasady doskonałości leżą u podstaw Modelu EFQM.



Rys. 7. Model Doskonałości EFQM 2010

Źródło: opracowanie własne na podstawie [EFQM Transition Guide... 2009, s. 8 i 14].

Powinna nastąpić pełna integracja treści podstawowych zasad doskonałości z kryteriami Modelu EFQM. Sformułowania zawarte w podstawowych zasadach zostały przeniesione do poszczególnych kryteriów Modelu Doskonałości [Introducing the EFQM... 2009, s. 46].

Omówione modele pomiaru efektywności wykazują cechy, które pomagają organizacjom zidentyfikować odpowiedni zestaw mierników służących do badania ich efektywności. I tak:

- Kładą nacisk na fakt, że zestaw pomiarów użytych przez organizację powinien dostarczać „zrównoważonego” obrazu biznesu. Zestaw mierników powinien obejmować finansowe i niefinansowe narzędzia pomiarowe, wewnętrzne i zewnętrzne mierniki, wydajność oraz mierniki efektywności.
- Schemat mierników powinien dostarczać *zwięzłego przeglądu efektywności organizacji*. Prostota i logika modelu (strategicznej karty wyników) stoi za jej popularnością. Jest zrozumiała, a jej wdrożenie w organizacji nie nastęrcza problemów.

Macierz pomiaru efektywności zapewnia *wszechstronność*. Dzięki jej zastosowaniu możliwe staje się ujęcie w systemie wszelkich potencjalnych mierników efektywności i zdiagnozowanie miejsc wymagających więcej uwagi. Niemniej macierz rzuca niewiele światła na różnorodne wymiary efektywności, które należy zmierzyć.

W świetle dokonanych wywodów sformułować można wniosek, że określony system pomiaru efektywności, który projektowany jest w organizacji, powinien być wynikiem dyskusji zarówno między stronami podejmującymi decyzje, jak i pomiędzy menedżerami różnego szczebla. Chodzi o stworzenie spójnego zestawu relacji przyczynowych oraz wybranie określonego zestawu wskaźników, który pozwoli koordynować działanie wszystkich interesariuszy w organizacji tworzących wartość.

Literatura

- Bednarski L., Borowiecki R., Duraj J., Kurtys E., Waśniewski T., Wersty B. (red.), *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1993.
- Brown M.G., *Keeping Score: Using the Right Metrics to Drive World-Class Performance*, Quality Resources, New York 1996.
- EFQM Transition Guide. How to upgrade to the EFQM Excellence Model 2010*, EFQM, Bruksela 2009.
- Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne – planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001.
- Introducing the EFQM Excellence Model 2010*, EFQM, Bruksela 2009.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *The Balanced Scorecard – measures that drive performance*, „Harvard Business Review” 1992, no. 1.
- Keegan D.P., Eiler R.G., Jones C.R., *Are your performance measures obsolete*, „Management Accounting” 1989, vol. 70 (12).
- Lebas M., Euske K., *A conceptual and operational delineation of performance*, [in:] E. Neely (ed.), *Business Performance Measurement. Unifying Theory and Integrating Practice*, 2nd ed., Cambridge University Press, Cambridge 2007.
- Marr B., *Strategic Performance Management: Leveraging and Measuring Your Intangible Value Drivers*, Elsevier Ltd., Oxford 2006.
- Neely A., *Measuring Business Performance: Why, What and How*, Economist Books, London 1998.
- Neely A. (ed.), *Business Performance Measurement. Unifying Theory and Integrating Practice*, 2nd ed., Cambridge University Press, Cambridge 2007.
- Neely A., Kennerley M., Adams Ch., *Performance measurement frameworks: a review*, [in:] Neely A. (ed.), *Business Performance Measurement. Unifying Theory and Integrating Practice*, 2nd ed., Cambridge University Press, Cambridge 2007.
- Ross S.A., *The Economic Theory of Agency: The principal’s problem*, „The American Economic Review” 1973, vol. 63, no. 2.
- Speckbacher G., Bischof J., Pfeifer T., *A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in German speaking countries*, „Management Accounting Research” 2003, no. 14.

MEASUREMENT RESULT MODELS IN ORGANIZATIONS

Summary: The literature discovers a new meaning of the measurement and the opinion of the organization activities on the basis of its results. Performance means the result of certain deliberate actions. It comes into prominence when it is used in the decision process. It aims to create measures, which are/will be fundamental condition of the effective resources and tendency use to realize the strategic aims. Performance is about an ability to generate future results. The casual model lets generate future results. In this article a short review of measurement models has been presented. Described models show the specific attributes, which can help to identify the proper measure kits. It can be used to study effectiveness of organizations. The specific efficiency measurement system which appears in the organization should be the result of discussion between parties making decisions as well as managers of different levels. It concerns creating connected causal reports and choosing certain sets of indicators, which will help to coordinate performance of all interested parties in value-creating organization.

Keywords: results, performance measurement, measurement result models.