

PRACE NAUKOWE

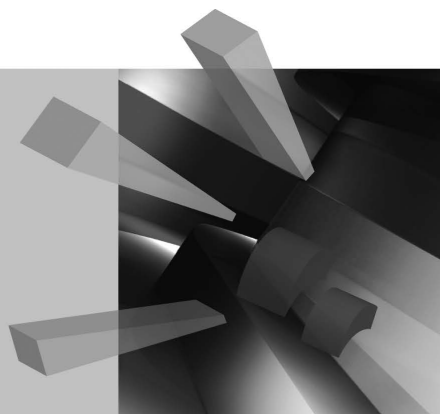
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

265

Orientacja na wyniki we współczesnej gospodarce



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 Kożuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

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 978-83-7695-203-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Baraniecka , Konflikt celów w przedsiębiorstwie – identyfikacja, konsekwencje i sposoby eliminowania.....	11
Tomasz Brzozowski , Przegląd zarządzania a orientacja na wyniki	31
Marek Bugdol , Zaufanie jako wynik działalności organizacji	40
Joanna Cackowska, Katarzyna Szczepańska , Perspektywy satysfakcji nauczycieli	54
Małgorzata Chojnacka , Kryteria i metody oceny jakości obsługi klienta w wybranych przedsiębiorstwach transportu miejskiego	65
Marta Chudykowska , Wybrane problemy budowy i wdrażania zrównoważonej karty wyników w szpitalu.....	77
Sylwia Dziedzic , Analiza poziomu satysfakcji absolwentów Wydziału Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej	90
Zenon Foltynowicz, Marta Purol , Doskonalenie procesu zarządzania strategicznego zorientowanego na wyniki na przykładzie Wydziału Towaroznawstwa Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu	102
Bartosz Fortuński , „Wyniki” proekologicznego podejścia do energetyki w Unii Europejskiej w oparciu o model EFQM	113
Barbara Fura , Wpływ systemu zarządzania środowiskowego na wyniki przedsiębiorstw województwa podkarpackiego.....	126
Tomasz Greber , Kwantyfikacja wyników auditów trzeciej strony.....	136
Piotr Grudowski, Jacek Matusiak , Wybrane aspekty oceny satysfakcji i lojalności klientów i pracowników.....	144
Rafał Haffer , Systemy pomiaru wyników działalności polskich przedsiębiorstw i ich wpływ na osiągnięte wyniki.....	156
Liliana Hawrysz, Katarzyna Hys , Klient i jego satysfakcja w usługach administracji publicznej	172
Zbigniew Klos, Krzysztof Koper , Wybrane aspekty analizy orientacji na wynik w przedsiębiorstwach sektora spożywczego.....	184
Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka , Zarządzanie procesowe stymulatorem doskonalenia wyników działalności organizacji publicznej.....	194
Marta Kusterka-Jefmańska, Bartłomiej Jefmański , Determinanty satysfakcji klientów z usług jednostek administracji publicznej – na przykładzie Urzędu Miasta w Dzierżonowie	208
Andrzej Kwintowski , Porównanie wybranych narzędzi związanych z postępowaniem z wyrobem niezgodnym.....	220

Krystyna Lisiecka, Łukasz Pajor , Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem – wyniki badań	229
Agata Lulewicz-Sas , Raportowanie działalności społecznie odpowiedzialnej przedsiębiorstw	245
Ewa Łosiewicz-Dniestrzańska , Pomiar jakości procesu realizacji usługi bankowej.....	260
Katarzyna Midor, Witold Biały , Wyniki badań oczekiwań i satysfakcji klientów uczelni wyższej z obszaru województwa śląskiego	271
Agnieszka Panasiewicz , Metodyka zarządzania ryzykiem zgodna ze standardem ISO 31000	282
Barbara Pytko , Doskonalenie zarządzania publicznego z wykorzystaniem wyników analizy przemian jakościowych	294
Paweł Rumniak , Kierunki rozwoju raportowania wewnętrznego przedsiębiorstwa.....	308
Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak , Sformalizowany system – skuteczny instrument zarządzania czy hamulec rozwoju?	319
Barbara Sujak-Cyruł, Sylwia Dudziak-Kamieniarz , Edukacyjna wartość dodana a orientacja na wyniki – doniesienie z badań ankietowych	336
Maciej Urbaniak , Formy wstępnej oceny dostawców – wyniki badań.....	357
Izabela Witczak , Poprawa skuteczności i efektywności usług zdrowotnych w szpitalach poprzez wdrażanie standardów akredytacyjnych – analiza polskich i międzynarodowych doświadczeń	365
Marian Woźniak , Wykorzystanie Modelu Doskonałości EFQM do analizy żywotności gmin wiejskich na przykładzie wybranych gmin województwa podkarpackiego.....	374
Grażyna Paulina Wójcik , Wpływ systemów zarządzania na efektywność przedsiębiorstwa energetycznego	390
Sabina Zaremba-Warnke , Znaczenie ekotestów dla zapewnienia satysfakcji proekologicznym klientom	404
Anetta Zielińska , Metody wyceny obszarów przyrodniczo cennych	414

Summaries

Anna Baraniecka , The aim conflict in an enterprise – identification, consequences and ways of elimination.....	30
Tomasz Brzozowski , Management review vs. results orientation	39
Marek Bugdol , Trust as a result of an organization's activities	53
Joanna Cackowska, Katarzyna Szczepańska , Perspectives of teachers' satisfaction	64
Małgorzata Chojnacka , Criteria and methods of appraisal of quality of customer service in chosen enterprises of municipal transportation	76

Marta Chudykowska , Chosen aspects of designing and implementing the balanced scorecard in a hospital	89
Sylwia Dziedzic , Analysis of satisfaction level of the graduates of Faculty of Management at Rzeszów University of Technology	101
Zenon Foltynowicz, Marta Purol , Improving result-oriented strategic management – the case of commodity Science Faculty of the Poznań University of Economics	112
Bartosz Fortuński , „Results” of environmental approach towards European Union energy policy in the EFQM model.....	125
Barbara Fura , Influence of ISO 14001 system adoption on the performance of the Podkarpackie Voivodeship enterprises	134
Tomasz Greber , Quantification of results of third party audits	143
Piotr Grudowski, Jacek Matusiak , Selected aspects of the satisfaction and loyalty of customers and employees.....	154
Rafał Haffer , Performance measurement systems and their impact on results achieved by Polish companies	171
Liliana Hawrysz, Katarzyna Hys , Client and his satisfaction in public administration services.....	183
Zbigniew Kłos, Krzysztof Koper , Selected aspects of orientation analysis on results in food sector companies.....	193
Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka , Process management as a stimulator for improving the results of public organization performance.....	207
Marta Kusterka-Jefmańska, Bartłomiej Jefmański , Determinants of customer satisfaction with public administration units services – the example of the municipal office of Dzierżoniów	218
Andrzej Kwintowski , Comparison of selected tools used in the control of a nonconforming product	228
Krystyna Lisiecka, Łukasz Pajor , Environment-friendly management – study findings	244
Agata Lulewicz-Sas , Reporting of socially responsible business.....	259
Ewa Łosiewicz-Dniestrzańska , Quality measurement of the banking service process	270
Katarzyna Midor, Witold Biały , Research results of expectations and satisfaction of clients of higher education institution in the Silesian Voivodeship region	281
Agnieszka Panasiewicz , Risk management methodology in accordance with ISO 31000 standard	293
Barbara Pytko , Public management improvement with the applience of analysis results of quality changes.....	307
Paweł Rumniak , Directions of changes and development of internal report systems	318

Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak, A formalised system – an effective tool or an impediment?	335
Barbara Sujak-Cyruł, Sylwia Dudziak-Kamieniarz, Educational value added and focus on results – report from survey study	356
Maciej Urbaniak, Forms of a preliminary evaluation on suppliers – studies results.....	364
Izabela Witczak, Improving efficiency and effectiveness of health care in hospitals through the implementation of accreditation standards (The analysis of Polish and international experience).....	373
Marian Woźniak, The application of EFQM Quality Model for food analysis in rural communities on the example of Podkarpackie Voivodeship communities	389
Grażyna Paulina Wójcik, Impact of management on the effectiveness of power industry	403
Sabina Zaremba-Warnke, Eco-tests importance to ensure environmentally conscious customers satisfaction	413
Anetta Zielińska, Evaluation methods of naturally valuable areas	423

Rafał Haffer

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

e-mail: rafalh@econ.umk.pl

SYSTEMY POMIARU WYNIKÓW DZIAŁALNOŚCI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW I ICH WPŁYW NA OSIĄGANE WYNIKI

Streszczenie: Artykuł przedstawia wyniki badań¹ zrealizowanych w latach 2006–2007, ukazujące zaawansowanie polskich przedsiębiorstw² w rozwoju systemów pomiaru wyników działalności scharakteryzowanych przez przedstawicieli najwyższego kierownictwa ze względu na ich obszary, elementy, procesy i funkcje. Wskazuje także, w jaki sposób systemy te wpływają na wyniki działalności przedsiębiorstw oraz ich doskonałość biznesową, mierzoną na podstawie kryteriów Modelu Doskonałości EFQM. W artykule wykazano też zależność pomiędzy aktywnością przedsiębiorstw w zakresie pomiaru wyników działalności a zaawansowaniem stosowanych systemów zarządzania. Prezentowane wnioski sformułowano na podstawie badań ankietowych, przeprowadzonych na próbie 230 średnich i dużych przedsiębiorstw, oraz wywiadu, którym objęto 16% (N=37) przedsiębiorstw próby podstawowej. W artykule przywołano również wyniki podobnych badań autora, przeprowadzonych w latach 2004–2005. Z danych wynika, że: (1) aktywność polskich przedsiębiorstw w zakresie pomiaru wyników działalności w zdecydowanej większości przypadków jest następstwem uzyskania certyfikatu ISO 9001; (2) biorąc pod uwagę trzy fazy rozwoju systemów pomiaru wyników działalności, zdefiniowane w artykule, należy przyjąć, że polskie przedsiębiorstwa znajdują się w pierwszej fazie; (3) aktywność polskich przedsiębiorstw w zakresie pomiaru wyników działalności wzrasta wraz z zaawansowaniem stosowanego systemu zarządzania; oraz (4) wraz ze wzrostem zaawansowania systemu pomiaru wyników działalności rosną wyniki dotyczące pracowników, klientów i społeczeństwa, będące zapowiedzią poprawy przyszłych rynkowych i finansowych wyników przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: pomiar, wyniki działalności, system pomiaru wyników działalności, doskonałość biznesowa, model EFQM.

¹ Szerzej na temat prezentowanych w artykule wyników badań zob. [Haffer 2011].

² Pod pojęciem „polskie przedsiębiorstwa” należy rozumieć przedsiębiorstwa działające na terenie Polski.

1. Wstęp

Wyniki badań wskazują, że organizacje wykorzystujące zrównoważone systemy pomiaru wyników działalności jako narzędzia wspomagające proces zarządzania uzyskują lepsze wyniki niż te, które ich nie stosują [Lingle, Schiemann 1996]. Korzyść, której dostarczają systemy pomiaru wyników działalności, jest więc potwierdzona empirycznie, zdecydowanie trudniej jednak zdobyć dane informujące o sposobie maksymalizowania tej korzyści. Innymi słowy, nie jest już rzeczą tak oczywistą, czym jest skuteczny system pomiaru wyników działalności oraz jakimi cechami powinien się charakteryzować, aby korzyść, której dostarcza organizacji, mogła być maksymalizowana.

Pomiar wyników działalności to zagadnienie, którym zajmują się badacze i praktycy różnych dyscyplin z zakresu zarządzania, takich jak zarządzanie strategiczne, zarządzanie jakością, zarządzanie operacyjne, zarządzanie procesami, zarządzanie zasobami ludzkimi, zachowania organizacyjne, zarządzanie systemami informatycznymi, zarządzanie marketingowe, zarządzanie finansami i rachunkowość zarządcza. Każda z tych dziedzin ma swój udział w rozwoju podejść, metodyk i systemów pomiaru wyników działalności. Jednocześnie między przedstawicielami wymienionych dyscyplin brakuje konsensusu co do definicji systemu pomiaru wyników działalności (SPWD, ang. *business performance measurement system* – BPMS) [Dumond 1994]. Różnorodność i interdyscyplinarność badań prowadzonych w obszarze pomiaru wyników działalności dodatkowo komplikuje sprawę. Takie stwierdzenie dobrze ilustruje przegląd definicji systemu PWD, spotykanych w literaturze [Franco-Santos i in. 2007]. Z perspektywy zarządzania operacyjnego system pomiaru wyników działalności definiowany jest zwykle jako „zbiór mierników stosowanych do kwantyfikacji skuteczności i/lub efektywności przeszłych działań” [Neely i in. 1995] lub jako proces raportowania, który dostarcza informacji zwrotnej pracownikom na temat wyników ich działań [Bititci i in. 1997]. Perspektywa zarządzania strategicznego pozwala uchwycić dwa inne aspekty systemu PWD. Po pierwsze, odzwierciedla on procedury stosowane do kaskadowania w dół (na piony, działy) mierników działalności stosowanych do implementacji strategii w organizacji [Gates 1999]. Po drugie, system PWD zaopatruje organizację w informacje umożliwiające weryfikację trafności założeń i postanowień przyjętej do realizacji strategii [Ittner i in. 2003]. Z perspektywy rachunkowości zarządczej pojęcie systemu pomiaru wyników działalności traktowane jest jako synonim planowania biznesu (*management planning*) i budżetowania [Otley 1999].

Przeгляд definicji wskazuje na istnienie dużych rozbieżności w postrzeganiu istoty systemu pomiaru wyników działalności. Jednak ich uważna analiza pozwala na ich uporządkowanie ze względu na rodzaj poruszanych aspektów systemu PWD. Definicje te uwypuklają więc jeden lub kombinację kilku spośród poniższych aspektów systemu pomiaru wyników działalności, mianowicie [Franco-Santos i in. 2007]:

- obszary, rozumiane jako obszary aktywności i wyników organizacji pokryte pomiarem przez system PWD,
- elementy, rozumiane jako części składowe, które tworzą system PWD,
- funkcje, rozumiane jako zadania lub role, które spełnia system PWD,
- procesy, rozumiane jako serie działań, których łączna realizacja stanowi o istnieniu systemu PWD.

W kolejnym punkcie artykułu, prezentującym wyniki badań, w tabelach 2–5 przedstawiono charakterystyki systemu pomiaru wyników działalności zidentyfikowane poprzez analizę kilkudziesięciu jego definicji. Ich występowanie w systemach PWD badanych przedsiębiorstw analizowano z uwzględnieniem wymienionych wyżej obszarów, elementów, funkcji i procesów realizowanych w systemach PWD.

2. Metodyka badania

Dane gromadzone były za pomocą ustrukturyzowanego kwestionariusza, który został wysłany do średnich i dużych przedsiębiorstw (zatrudniających 50 lub więcej pracowników), działających na terenie Polski, odnotowywanych w takich bazach danych, jak „Firmy 2005. Marketing CD”, „Polscy liderzy jakości” oraz „Gazeta Biznesu”³. Badania empiryczne realizowano w trzech etapach. Pierwszy etap stanowiło badanie ankietowe przedsiębiorstw, poprzedzone badaniem pilotażowym, drugi etap obejmował wywiady kwestionariuszowe w przedsiębiorstwach, natomiast etap trzeci przyjął postać badania eksperckiego, zrealizowanego za pomocą korespondencyjnej wersji metody delfickiej. Próba, zbadana w etapie pierwszym, liczyła 230 przedsiębiorstw (próba badawcza PL2007). W drugim etapie badania wzięło udział łącznie 37 przedsiębiorstw (próba badawcza PLII2007), co stanowiło 16% próby podstawowej (N=230). W niniejszym artykule skupiono się przede wszystkim na prezentacji wyników wywiadu. W jego ramach przedstawiciele najwyższego kierownictwa zostali poproszeni o scharakteryzowanie systemów pomiaru wyników działalności stosowanych w przedsiębiorstwach, którymi zarządzają, ze względu na ich obszary, elementy, procesy i funkcje. W celu określenia zależności pomiędzy aktywnością przedsiębiorstw w zakresie pomiaru wyników działalności a poziomem uzyskiwanych wyników oraz zaawansowaniem stosowanych systemów zarządzania posłużono się szeregiem zmiennych, których charakterystyki wraz z opisem skal pomiarowych przedstawiono w tab. 1.

³ Prezentowane wyniki badań pochodzą z wykonanego na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, sfinansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, projektu badawczego nr 1 H02D 099 30, zatytułowanego „Samooceena w systemach zarządzania jakością przedsiębiorstw”, który został zrealizowany przez autora w latach 2006–2007.

Tabela 1. Lista zmiennych ankiety i wywiadu wraz z opisem skal pomiarowych

Lp.	Zmienne	Opis zmiennych i skal pomiarowych
Zmienne modelu doskonałości		
1	Wyznaczniki EFQM	Zmienne wyrażające ocenę przedstawicieli kierownictwa dotyczącą aktywności, jaką podejmują zarządzane przez nich przedsiębiorstwa w każdym z dziewięciu obszarów samooceny, według modelu EFQM , do których należą: (1) przywództwo, (2) polityka i strategia, (3) zarządzanie ludźmi, (4) partnerstwo i zasoby, (5) procesy, (6) wyniki klientów, (7) wyniki pracowników, (8) wyniki społeczne, (9) kluczowe wyniki działalności (oparte na jedenastostopniowej skali procentowej <0%, 10%, 20%, ..., 100%>, której skrajne wartości oznaczają odpowiednio: 0% – brak aktywności w danym obszarze samooceny, 100% – maksymalny poziom aktywności w danym obszarze samooceny). Skale pomiarowe zawierały 51 podkryteriów składających się na 9 wymienionych wyżej kryteriów, identycznych z tymi, które tworzą model EFQM
2	Doskonałość biznesowa (DB)	Zmienna wyrażająca wyniki samooceny (średnią ocenę) przedstawicieli kierownictwa dotyczącej postępu, jaki poczyniły zarządzane przez nich przedsiębiorstwa w kierunku doskonałości, według kryteriów modelu EFQM (oparta na jedenastostopniowej skali procentowej <0%, 10%, 20%, ..., 100%>, której skrajne wartości oznaczają odpowiednio: 0% – brak postępu, 100% – maksymalny postęp w kierunku doskonałości)
Zmienna systemu zarządzania		
3	System zarządzania (SZ)	Zmienna wyrażająca zaawansowanie przedsiębiorstw w rozwoju stosowanych systemów zarządzania (oparta na czterostopniowej skali <0, 3>, gdzie 0 oznacza, że firma nie stosuje systemu zarządzania, 1 – że firma stosuje własny i/lub branżowy system jakości i/lub inny standard zarządzania, 2 – że firma stosuje ISO serii 9000, 3 – że firma stosuje Excellence Model i/lub Six Sigma i/lub TQM i/lub Balanced Scorecard
Zmienne systemu pomiaru wyników działalności (zmienne systemu samooceny)		
4	Kompleksowość systemu samooceny (KSS)	Zmienna wyrażająca opinię przedstawicieli kierownictwa na temat dojrzałości stosowanych w przedsiębiorstwach systemów samooceny , stanowiąca agregat (średnią) utworzony z czterech kolejnych 4 zmiennych: OSS, ESS, FSS, PSS (oparta na pięciostopniowej skali Likerta, której skrajne wartości oznaczają odpowiednio: 1 – niedojrzałość stosowanego systemu samooceny, 5 – maksymalny poziom dojrzałości stosowanego systemu samooceny)
5	Obszary systemu samooceny (OSS)	Zmienna wyrażająca opinię przedstawicieli kierownictwa na temat regularności pomiarów wyników działalności przedsiębiorstw w czterech obszarach samooceny : finansowej, klientów, pracowników i procesów wewnętrznych (oparta na pięciostopniowej skali Likerta, której skrajne wartości oznaczają odpowiednio: 1 – brak regularnych pomiarów, 5 – prowadzenie regularnych pomiarów w danym obszarze samooceny)
6	Elementy systemu samooceny (ESS)	Zmienna wyrażająca opinię przedstawicieli kierownictwa na temat zakresu występowania poszczególnych elementów systemu samooceny w zarządzanych przez nich przedsiębiorstwach. Jej wewnętrzną strukturę zaprezentowano w tabeli 3 (oparta na pięciostopniowej skali Likerta, której skrajne wartości oznaczają odpowiednio: 1 – brak danego elementu systemu samooceny, 5 – maksymalny zakres występowania danego elementu systemu samooceny)
7	Funkcje systemu samooceny (FSS)	Zmienna wyrażająca opinię przedstawicieli kierownictwa na temat stopnia, w jakim system samooceny pełni przynależne mu funkcje w zarządzanych przez nich przedsiębiorstwach. Jej wewnętrzną strukturę zaprezentowano w tabeli 4 (oparta na pięciostopniowej skali Likerta, której skrajne wartości oznaczają odpowiednio: 1 – że system samooceny nie pełni danej funkcji, 5 – że system samooceny pełni daną funkcję w maksymalnym stopniu)
10	Procesy systemu samooceny (PSS)	Zmienna wyrażająca opinię przedstawicieli kierownictwa na temat zakresu, w jakim poszczególne procesy realizowane są w systemie samooceny w zarządzanych przez nich przedsiębiorstwach. Jej wewnętrzną strukturę zaprezentowano w tabeli 5 (oparta na pięciostopniowej skali Likerta, której skrajne wartości oznaczają odpowiednio: 1 – że dany proces nie jest realizowany w systemie samooceny, 5 – że dany proces realizowany jest w systemie samooceny w stopniu maksymalnym)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników wywiadów przeprowadzonych w przedsiębiorstwach.

Zmienne zawarte w tab. 1 sklasyfikowano w trzech kategoriach: zmienne modelu doskonałości, zmienna systemu zarządzania oraz zmienne systemu pomiaru wyników działalności.

Zmienne modelu doskonałości pozwalają określić wysiłek, jaki polskie firmy podejmują na swojej drodze do doskonałości w głównych obszarach samooceny, nawet jeśli nie stosują żadnego modelu doskonałości. Do ich utworzenia wykorzystano metodykę Modelu Doskonałości EFQM.

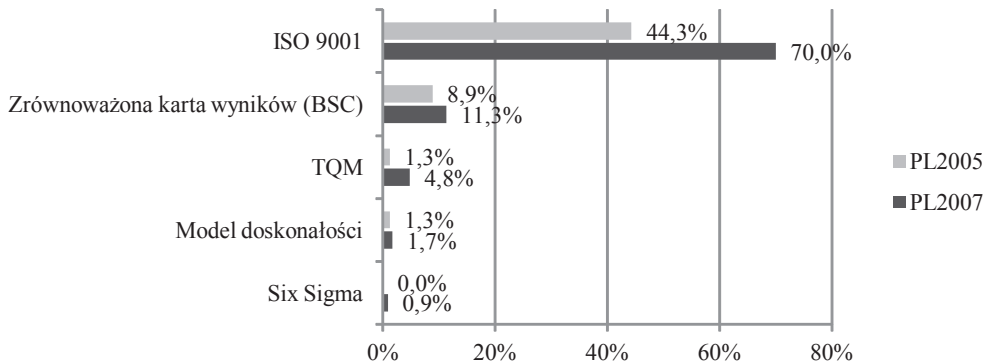
Zmienna systemu zarządzania opisuje zaawansowanie przedsiębiorstw w rozwoju stosowanych holistycznych systemów zarządzania i podejść do pomiaru wyników działalności. Klasyfikacja zbadanych przedsiębiorstw według tej zmiennej pozwala na wyodrębnienie czterech grup organizacji, mianowicie: (1) firm stosujących model doskonałości i/lub Six Sigma, i/lub TQM, i/lub zrównoważoną kartę wyników (BSC), (2) firm stosujących system zarządzania jakością oparty na normie ISO 9001, (3) firm stosujących własne i/lub sektorowe systemy jakości i/lub inne międzynarodowe standardy zarządzania, (4) firm niestosujących znormalizowanych systemów zarządzania. Firmy, które wdrożyły systemy zarządzania, a więc wykazane w trzech pierwszych kategoriach, posiadają nierzadko więcej niż jeden system lub standard zarządzania, dlatego grupy te nie są jednorodne, a kwalifikacji przedsiębiorstw do każdej z nich dokonano ze względu na najbardziej zaawansowany system zarządzania, stosowany przez przedsiębiorstwo.

Zmienne systemu pomiaru wyników działalności opisują kompleksowość stosowanych przez przedsiębiorstwa podejść do pomiaru wyników działalności. Zmienna OSS odzwierciedla regularność pomiarów wyników działalności przedsiębiorstw w czterech obszarach samooceny, wyodrębnionych według koncepcji zrównoważonej karty wyników (BSC): finansowej, klientów, procesów wewnętrznych i rozwoju (pracowników). Zmienna ESS opisuje zakres występowania poszczególnych elementów, tworzących systemy samooceny⁴ w badanych przedsiębiorstwach. Zmienna FSS określa stopień, w jakim systemy pomiaru wyników działalności pełnią przyrzeczne im funkcje w zbadanych organizacjach. Zmienna PSS informuje o zakresie, w jakim poszczególne procesy związane z prowadzeniem pomiarów w organizacji realizowane są w systemach samooceny zbadanych przedsiębiorstw. Zmienna KSS stanowi agregat utworzony z czterech wymienionych powyżej zmiennych (OSS, ESS, FSS, PSS), odzwierciedlając poziom dojrzałości stosowanych w przedsiębiorstwach systemów pomiaru wyników działalności. W definiowaniu zmiennych systemu samooceny wykorzystano charakterystyki systemu pomiaru wyników działalności wymienione w tabelach 2–5.

⁴ W niniejszym artykule pojęcie systemu samooceny należy traktować jako tożsame z pojęciem systemu pomiaru wyników działalności.

3. Charakterystyka systemów pomiaru wyników działalności stosowanych w przedsiębiorstwach

Polskie przedsiębiorstwa w ostatnich kilkunastu latach poczyniły znaczne postępy w zakresie rozwoju systemów zarządzania, jednak nie dość powszechnie stosują holistyczne podejścia do pomiaru wyników prowadzonej działalności, zgodne ze światowym trendem w tym obszarze, polegającym na sięganiu do wypracowanych rozwiązań w postaci modeli doskonałości biznesowej czy innych metodyk pomiaru wyników działalności, takich jak np. zrównoważona karta wyników (BSC) czy Nawigator Skandii. Doświadczenia przedsiębiorstw krajów wysoko rozwiniętych wskazują natomiast dobitnie, że stosowanie kompleksowych systemów samooceny stanowi warunek skutecznej realizacji funkcji kontroli w przedsiębiorstwie, bez której proces zarządzania nie jest kompletny, zgodnie z założeniem, że trudno zarządzać czymś, czego nie można zmierzyć. Uruchomienie w przedsiębiorstwie procesu samooceny, realizowanej według kryteriów holistycznego modelu zarządzania, jest równoznaczne z wyposażeniem organizacji w obiektywny i całościowy zestaw mierników, pozwalających identyfikować zarówno jej silne strony, jak i obszary wymagające usprawnień oraz dających podstawę do opracowywania i implementacji planów działania zintegrowanych z jej strategią [Porter, Tanner 2004].



Rys. 1. Holistyczne modele zarządzania stosowane przez przedsiębiorstwa w próbach PL2005 i PL2007

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych przedsiębiorstw.

Poza powszechnie stosowanymi holistycznymi modelami zarządzania, bazującymi na zasadach TQM, takimi jak Model Doskonałości EFQM lub Model Dosko-

⁵ Na rysunku 1, obok danych pochodzących z projektu badawczego scharakteryzowanego w punkcie 2, zaprezentowano również wyniki badań ukończonego przez autora w roku 2005 projektu badawczego, stanowiącego grant UMK nr 421-E, zatytułowanego „Pomiar wyników działalności przedsiębiorstw” (próba badawcza PL2005, N=79).

ności Malcolma Baldrige'a, polskie przedsiębiorstwa mają do dyspozycji model doskonałości biznesowej oparty na wytycznych Polskiej Nagrody Jakości, nazywany Modelem Doskonalenia Zarządzania (MDZ). Każdego roku, począwszy od 1995, średnio 50 organizacji konkuruje o Polską Nagrodę Jakości, i choć skala ta nie jest duża, podobnie rzecz wygląda w innych krajach, w których ustanowiono nagrody jakości. Przykładem mogą być Stany Zjednoczone, w których liczba aplikantów MBNQA waha się od około 30 do 100 organizacji w skali roku [Porter, Tanner 2004]. Mimo to liczba zestawów wytycznych wydanych organizacjom od uruchomienia Programu Baldrige'a w 1988 roku przekroczyła dwa miliony, co pokazuje, jak popularne jest adaptowanie modelu Baldrige'a do samooceny organizacyjnej, nawet bez startowania w konkursie o nagrodę jakości. W przypadku przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce samoocena według kryteriów modelu doskonałości nie zdobyła jeszcze tak dużej popularności. Sytuację tę potwierdzają wyniki zrealizowanych badań, zgodnie z którymi model doskonałości stosuje w Polsce nie więcej niż 2% średnich i dużych przedsiębiorstw (zob. rys. 1).

Mimo to działania na rzecz doskonałości organizacyjnej intensyfikują się w polskich przedsiębiorstwach nawet bez intencjonalnego stosowania modelu samooceny w postaci modelu doskonałości biznesowej. Najczęściej są one efektem wysiłków, jakie polskie przedsiębiorstwa podejmują w celu podniesienia poziomu zarządzania, wdrażając system ISO 9001 (70% wskazań), rzadziej są następstwem wdrożenia innych modeli zarządzania, dyscyplinujących proces realizacji pomiarów w przedsiębiorstwie, takich jak TQM (5% wskazań), Six Sigma (1% wskazań) czy BSC (11% wskazań). Dane zawarte na rys. 1 wskazują na wyraźny wzrost odsetka przedsiębiorstw stosujących wszystkie wymienione holistyczne modele zarządzania w latach 2005–2007. System TQM jest najmniej sformalizowanym spośród wskazanych na rysunku modeli zarządzania i tym samym najtrudniej zweryfikować deklarację jego stosowania w przedsiębiorstwie. Najbardziej zoperacjonalizowanymi jego formami są modele doskonałości biznesowej oraz system Six Sigma, a w dalszej kolejności ISO 9001. Okazuje się jednak, że mimo dostępności na rynku zoperacjonalizowanych metodyk TQM, takich jak Six Sigma, model doskonałości i ISO 9001, wiele przedsiębiorstw próby badawczej nadal deklaruje stosowanie systemu TQM, który w 91% przypadków wskazywany jest obok systemu ISO 9001. Żadne z przedsiębiorstw próby badawczej nie zadeklarowało z kolei stosowania jakiegokolwiek z dostępnych metodyk pomiaru kapitału intelektualnego.

Generalnie więc, na podstawie uzyskanych wyników, należy stwierdzić, że aktywność polskich przedsiębiorstw w zakresie pomiaru wyników działalności w zdecydowanej większości przypadków jest następstwem uzyskania certyfikatu ISO 9001.

W kolejnych podpunktach zaprezentowano wyniki wywiadów dotyczące obszarów, elementów, funkcji i procesów realizowanych w obrębie stosowanych w przedsiębiorstwach systemów pomiaru wyników działalności. Uzyskane wyniki przedstawiono w tabelach 2–5.

3.1. Obszary systemów pomiaru wyników działalności

W tabeli 2 pokazano, jak duża jest aktywność zbadanych przedsiębiorstw w zakresie pomiaru wyników działalności w czterech kluczowych obszarach samooceny: finansowym, klientów, procesów wewnętrznych i rozwoju (pracowników), wyodrębnionych według metodyki BSC. Z danych wynika, że zbadane przedsiębiorstwa deklarują stosowanie regularnej samooceny w trzech spośród wymienionych obszarów, mianowicie w perspektywie finansowej, klientów i procesów biznesowych. Średnia poniżej 4 punktów uzyskana w odniesieniu do perspektywy pracowników oznacza, że regularny pomiar i wykorzystanie jego wyników w obszarze pracowników nie odnosi się do większości zbadanych przedsiębiorstw.

Tabela 2. Aktywność przedsiębiorstw w poszczególnych obszarach pomiaru wyników działalności według skali Likerta (gdzie 1 oznacza zdecydowanie nie, 2 – nie, 3 – trudno powiedzieć, 4 – tak, 5 – zdecydowanie tak) (PLII2007, N=37)

Aktywność przedsiębiorstw w kluczowych obszarach pomiaru wyników działalności	Średnia
Firma dokonuje regularnej samooceny w obszarze finansowym	4,8
Firma dokonuje regularnej samooceny w obszarze klienta	4,5
Firma dokonuje regularnej samooceny w obszarze procesów wewnętrznych	4,4
Firma dokonuje regularnej samooceny w obszarze pracownika	3,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników wywiadów przeprowadzonych w przedsiębiorstwach.

3.2. Elementy systemów pomiaru wyników działalności

W tabeli 3 przedstawiono elementy stosowanych w przedsiębiorstwach systemów pomiaru wyników działalności. Jedynie w przypadku średnich na poziomie 4 lub więcej punktów można mówić o powszechności występowania danego elementu systemu pomiaru wyników działalności w większości zbadanych przedsiębiorstw. Wyniki zaprezentowane w tab. 3 sugerują, że prowadzony w przedsiębiorstwach pomiar wyników działalności służy przede wszystkim do weryfikacji stopnia realizacji celów operacyjnych i jest to główna i jedyna domena systemów samooceny polskich przedsiębiorstw.

Okazuje się więc, że w większości zbadanych firm system pomiaru wyników działalności nie stanowi zintegrowanego zestawu mierników działalności, wyodrębnionych we wszystkich czterech podstawowych obszarach samooceny, co potwierdza wnioski wynikające z danych zaprezentowanych w tab. 2. W wielu przedsiębiorstwach nie stworzono również infrastruktury wspierającej pomiar wyników działalności w postaci zestawu narzędzi i procedur do gromadzenia, sortowania, analizowania, interpretowania, rozpowszechniania danych itp. Stosowane przez przedsiębiorstwa systemy pomiaru wyników działalności rzadko mają charakter kaskadowy/hierarchiczny, co znaczy, że stosowane zestawy mierników rzadko kiedy obejmują wskaźniki na wszystkich trzech poziomach zarządzania, a więc najpierw wskaźniki odnoszące się do poziomu strategicznego, następnie podporządkowa-

ne im wskaźniki na poziomie taktycznym i dopiero w dalszej kolejności wskaźniki na poziomie operacyjnym. Nie dziwi więc, że zabrakło silnej deklaracji większości zbadanych przedsiębiorstw, że stosowane przez nie podstawowe mierniki działalności wyprowadzone są z celów strategicznych i służą do monitorowania stopnia implementacji strategii. W związku z niekompletnością stosowanych przez przedsiębiorstwa systemów pomiaru wyników działalności trudno również mówić o tworzeniu w ich ramach modeli przyczynowo-skutkowych, które umożliwiałyby badanie wpływu wyników uzyskiwanych w jednym obszarze samooceny na wyniki uzyskiwane w innym obszarze (np. zależność pomiędzy wskaźnikiem satysfakcji klientów a poziomem przychodów ze sprzedaży lub zależność między poziomem satysfakcji pracowników a poziomem satysfakcji klientów).

Tabela 3. Elementy systemów pomiaru wyników działalności stosowanych w przedsiębiorstwach według skali Likerta (gdzie 1 oznacza zdecydowanie nie, 2 – nie, 3 – trudno powiedzieć, 4 – tak, 5 – zdecydowanie tak) (PLII2007, $N = 37$)

Elementy systemu pomiaru wyników działalności	Średnia
Pomiar wyników działalności służy weryfikacji stopnia realizacji celów operacyjnych	4,4
Mienniki wyprowadzone są z celów strategicznych i służą do monitorowania strategii	3,9
Stworzono infrastrukturę wspierającą pomiar wyników działalności	3,9
System określa wytyczne dla premiowania/nagradzania pracowników	3,8
System samooceny ma charakter kaskadowy/hierarchiczny	3,5
W ramach systemu samooceny tworzy się modele przyczynowo-skutkowe	3,4
Nasz system to zintegrowany zestaw czterech grup mienników działalności	3,4
W przedsiębiorstwie zawierane są umowy z pracownikami uwzględniające wyniki samooceny	3,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników wywiadów przeprowadzonych w przedsiębiorstwach.

Z danych zawartych w tab. 3 wynika także, że ciągle w zbyt wielu przedsiębiorstwach wytyczne do premiowania i nagradzania pracowników nie są określane na podstawie regularnej samooceny realizowanej w obszarze pracowników (rozwoju). Tym samym zawieranie umów z pracownikami dotyczących planowanego poziomu realizacji działań, regularnie mierzonego w ramach systemu samooceny, nie należy do powszechnie stosowanych rozwiązań.

3.3. Funkcje systemów pomiaru wyników działalności

W tabeli 4 zaprezentowano funkcje, które przypisują respondenci stosowanym w przedsiębiorstwach systemom pomiaru wyników działalności. Uzyskane wyniki wskazują, że do podstawowych zadań stosowanych w firmach systemów pomiaru wyników działalności należą przede wszystkim: pomiar i ocena wyników działalności przedsiębiorstwa, monitorowanie postępów, skupianie uwagi kierownictwa na kluczowych parametrach działalności oraz dostarczanie danych do procesu usprawniania i doskonalenia działalności. W dalszej kolejności w większości przed-

siębiorstw ważną rolę systemu pomiaru wyników działalności jest także: wspieranie procesu planowania działalności i co za tym idzie formułowania strategii, zapewnianie wewnętrznej komunikacji dzięki komunikowaniu wyników działalności, priorytetów i celów przedsiębiorstwa oraz wyzwalanie sprzężenia zwrotnego (wyniki pomiarów uruchamiają określone działania).

Tabela 4. Funkcje stosowanych w przedsiębiorstwach systemów pomiaru wyników działalności według skali Likerta (gdzie 1 oznacza zdecydowanie nie, 2 – nie, 3 – trudno powiedzieć, 4 – tak, 5 – zdecydowanie tak) (PLII2007, $N = 37$)

Funkcje systemu pomiaru wyników działalności	Średnia
Pomiar i ocena wyników działalności przedsiębiorstwa	4,6
Monitorowanie postępów	4,5
Skupianie uwagi kierownictwa na kluczowych parametrach działalności	4,5
Dostarczanie danych do procesu usprawniania/doskonalenia działalności	4,4
Wsparcie procesu planowania działalności	4,2
Wsparcie procesu formułowania strategii	4,0
Wewnętrzna komunikacja wyników działalności, priorytetów i celów	4,0
Wyzwalanie sprzężenia zwrotnego (wyniki pomiarów uruchamiają działania)	4,0
Wsparcie procesu implementacji i realizacji strategii	3,8
Dostarczanie danych do procesu premiowania i nagradzania pracowników	3,8
Tworzenie organizacji uczącej się	3,7
Wywieranie wpływu na zachowania pracowników	3,6
Zarządzanie relacjami	3,6
Wsparcie procesu kontroli	3,6
Gwarantowanie zgodności działań z zewnętrznymi regulacjami	3,6
Zewnętrzne komunikowanie wyników działalności, priorytetów i celów	3,3
Dostarczanie danych do benchmarkingu	2,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników wywiadów przeprowadzonych w przedsiębiorstwach.

Dane zawarte w tab. 4 potwierdzają także wcześniejsze wnioski, mianowicie, że w większości zbadanych przedsiębiorstw nie jest regułą wykorzystywanie danych pochodzących z procesu samooceny do kontroli procesu implementacji i realizacji strategii oraz do sprawnej realizacji procesu premiowania i nagradzania pracowników. Zbadane firmy również w niewielkim stopniu traktują system pomiaru wyników działalności jako narzędzie tworzenia organizacji uczącej się, wywierania wpływu na zachowania pracowników, zarządzania relacjami oraz realizacji funkcji kontroli w organizacji.

W najmniejszym stopniu systemy pomiaru wyników działalności wykorzystywane są przez przedsiębiorstwa do gwarantowania zgodności działań z zewnętrznymi regulacjami, zewnętrznego komunikowania wyników działalności, celów i priorytetów oraz do dostarczania danych do benchmarkingu.

Gdyby zatem wyróżnić w uproszczeniu trzy fazy dojrzałości systemu pomiaru wyników działalności – pierwsza: wewnętrzne komunikowanie podstawowych

wskaźników działalności oraz ich wykorzystywanie w procesie formułowania strategii; druga: elementy pierwszej fazy plus kontrola procesu realizacji strategii, tworzenie organizacji uczącej się, zarządzanie relacjami i wywieranie wpływu na zachowania pracowników w oparciu o modele przyczynowo-skutkowe; trzecia: elementy drugiej fazy plus zewnętrzna komunikacja wyników działalności, celów i priorytetów oraz benchmarking wewnętrzny, zewnętrzny (konkurencyjny) i funkcjonalny (*best-in-class*), w przypadku którego analizy i porównania odbywają się odpowiednio w obrębie własnego przedsiębiorstwa, w stosunku do konkurentów oraz wobec przedsiębiorstw wzorcowych, liderów w swoich sektorach, niestanowiących bezpośredniej konkurencji – należałoby przyjąć, że polskie przedsiębiorstwa są w pierwszej fazie rozwoju stosowanych systemów pomiaru wyników działalności.

3.4. Procesy realizowane w systemach pomiaru wyników działalności

Tabela 5 zawiera dane dotyczące procesów realizowanych w systemach pomiaru wyników działalności stosowanych w przedsiębiorstwach. Okazuje się, że większość z przetestowanych w badaniu procesów jest realizowana w systemach pomiaru wyników działalności badanych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa wykorzystują swoje systemy pomiaru wyników działalności przede wszystkim do gromadzenia i przetwarzania danych oraz zarządzania informacjami poprzez interpretację danych i podejmowanie decyzji na podstawie uzyskanych informacji. Kolejne dwa procesy, które realizowane są w systemach samooceny zbadanych przedsiębiorstw, to ocena wyników działalności i nagradzanie oraz dokonywanie przeglądu systemu w celu zweryfikowania zakresu i stopnia poprawności realizowanych w nim procedur,

Tabela 5. Procesy realizowane w systemach pomiaru wyników działalności stosowanych w przedsiębiorstwach według skali Likerta (gdzie 1 oznacza zdecydowanie nie, 2 – nie, 3 – trudno powiedzieć, 4 – tak, 5 – zdecydowanie tak) (PLII2007, $N = 37$)

Procesy realizowane w systemie pomiaru wyników działalności	Średnia
Gromadzenie i przetwarzanie danych	4,3
Zarządzanie informacjami (interpretacja danych/podejmowanie decyzji)	4,3
Ocena wyników działalności i nagradzanie	4,2
Przegląd systemu	4,1
Wybór punktów pomiarowych i projektowanie mierników	3,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników wywiadów przeprowadzonych w przedsiębiorstwach.

a także uaktualniania mierników działalności. Najsłabszym ogniwem wśród procesów realizowanych w systemach samooceny zbadanych firm jest wybór punktów pomiarowych i projektowanie mierników. Proces ten ma fundamentalne znaczenie dla skuteczności stosowanego systemu samooceny, determinując kompleksowość wykorzystywanego zestawu mierników, ich dopasowanie do specyfiki działalności oraz wymagań interesariuszy, a w konsekwencji jakość decyzji podejmowanych

na podstawie uzyskiwanych informacji oraz efektywność realizowanych procesów usprawnień.

4. Aktywność w zakresie pomiaru wyników działalności a stosowane systemy zarządzania przedsiębiorstw

W tabeli 6 zaprezentowano wartości współczynników korelacji rang Spearmana (r_s) dla pięciu zmiennych systemu pomiaru wyników działalności, jednej zmiennej systemu zarządzania oraz jednej zmiennej modelu doskonałości, opisanych w tab. 1. Większość korelacji pomiędzy zmiennymi systemu samooceny a zmiennymi SZ i DB jest pozytywna i istotna. Pozytywne korelacje pomiędzy KSS a zmiennymi SZ i DB dowodzą, że kompleksowość stosowanych przez przedsiębiorstwa systemów pomiaru wyników działalności rośnie wraz z zaawansowaniem wdrożonych przez nie systemów zarządzania oraz intensywnością wysiłków podejmowanych na rzecz doskonałości biznesowej, mierzonej według kryteriów Modelu Doskonałości EFQM. Silna korelacja pomiędzy KSS a SZ ($r_s=0,41$; $p<=0,05$) dowodzi też, że im większy jest stopień zintegrowania systemu zarządzania, a więc wsparcia go, poza standardem zarządzania jakością, również innymi standardami i modelami zarządzania, tym wyższy jest poziom dojrzałości towarzyszącego mu systemu pomiaru wyników działalności.

Tabela 6. Korelacje dla zmiennych systemu pomiaru wyników działalności oraz zmiennej systemu zarządzania (SZ) i zmiennej modelu doskonałości (DB)

Zmienne systemu pomiaru wyników działalności (PLII2007, $N = 37$)	System zarządzania (SZ)	Doskonałość biznesowa (DB)
	r_s	r_s
Kompleksowość systemu samooceny (KSS)	0,41**	0,59†
Obszary systemu samooceny (OSS)	0,31*	0,46***
Elementy systemu samooceny (ESS)	0,32*	0,45***
Funkcje systemu samooceny (FSS)	0,44***	0,54†
Procesy systemu samooceny (PSS)	0,20	0,51***

* $p<=0,1$; ** $p<=0,05$; *** $p<=0,01$; † $p<=0,001$

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników wywiadów przeprowadzonych w przedsiębiorstwach.

Również w przypadku większości pozostałych zmiennych systemu pomiaru wyników działalności, mianowicie OSS, ESS i FSS, wystąpiły silne korelacje ze zmienną SZ. Oznacza to, że rozwojowi i integracji stosowanych w przedsiębiorstwach systemów zarządzania towarzyszy rosnąca regularność prowadzonych pomiarów wyników działalności w czterech kluczowych obszarach samooceny oraz wzrost złożoności i wielozadaniowości tworzonych systemów pomiaru wyników działalności (zgodnie z danymi prezentowanymi w tabelach 2–4). Silne korelacje

między wszystkimi zmiennymi systemu pomiaru wyników działalności a zmienną DB dowodzą z kolei, że im bardziej rozwinięte są w przedsiębiorstwach systemy pomiaru wyników działalności, tym lepsze są wyniki ich samooceny według kryteriów modelu EFQM, co oznacza, że tym bliższe są one doskonałości biznesowej. Konkludując należy stwierdzić, że aktywność polskich przedsiębiorstw w zakresie pomiaru wyników działalności wzrasta wraz z zaawansowaniem stosowanego systemu zarządzania.

5. Pomiar wyników działalności a poziom uzyskiwanych wyników

Tabela 7 przedstawia współczynniki korelacji rang Spearmana (r_s) skalkulowane dla zmiennej systemu pomiaru wyników działalności (KSS) i współczynniki korelacji r Pearsona skalkulowane dla zagregowanej zmiennej modelu doskonałości (DB) oraz wyznaczników EFQM (WK, WP, WS, WF). Z danych wynika, że wysiłki podejmowane na rzecz doskonałości biznesowej w obszarach wyznaczonych przez model EFQM dostarczają przedsiębiorstwom wartości ekonomicznej, co potwierdzają pozytywne i istotne korelacje między DB a WK, WP, WS i WF.

Tabela 7. Korelacje dla zmiennej systemu pomiaru wyników działalności oraz zmiennych modelu doskonałości (doskonałość biznesowa: DB i wyznaczniki EFQM: WK, WP, WS, WF)

Zmienne dotyczące wyników działalności		Kompleksowość systemu samooceny (KSS)	Doskonałość biznesowa (DB)
		PLII2007 ($N = 37$)	PL2007 ($N = 230$)
		r_s	r
Wyznaczniki EFQM	Wyniki klientów (WK)	0,53†	0,72†
	Wyniki pracowników (WP)	0,46***	0,72†
	Wyniki społeczne (WS)	0,35**	0,72†
	Wyniki finansowe (WF)	0,06	0,58†

* $p \leq 0,1$; ** $p \leq 0,05$; *** $p \leq 0,01$; † $p \leq 0,001$

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego i wywiadów w przedsiębiorstwach.

Jednocześnie dane sugerują, że choć inicjatywy podejmowane w przedsiębiorstwach na rzecz doskonałości biznesowej generują wyższe wyniki w ramach wszystkich czterech zmiennych wynikowych modelu EFQM, brak jest pozytywnego związku pomiędzy kompleksowością systemu samooceny (KSS) a zmienną wyniki finansowe (WF). Zgodnie z opisem zmiennej KSS, zawartym w tab. 1, charakteryzuje ona dojrzałość stosowanych w przedsiębiorstwach systemów pomiaru wyników działalności w aspekcie regularności prowadzonych pomiarów w czterech obszarach samooceny (finansowej, klientów, pracowników i procesów wewnętrznych); zakresu występowania poszczególnych elementów systemu samooceny; stopnia, w jakim system samooceny pełni przynależne mu funkcje, oraz zakresu, w jakim

poszczególne procesy realizowane są w systemie samooceny. Brak pozytywnej korelacji pomiędzy zmienną KSS i zmienną WF sugeruje więc, że rosnąca dojrzałość systemu pomiaru wyników działalności nie prowadzi do poprawy wyników finansowych. Należy jednak podkreślić, że zmienna WF weryfikuje zmianę finalnych wyników finansowych, nie uwzględnia natomiast innych ważnych wyników działalności przedsiębiorstw, takich jak poziom satysfakcji klientów i pracowników czy też wyniki odnoszące się do społeczeństwa. Istnieje natomiast wiele udokumentowanych wynikami badań dowodów, że pomiędzy rezultatami uzyskiwanymi w obszarze pracowników, klientów i finansów istnieje silna zależność.

Wyniki badań, przeprowadzonych wśród duńskich przedsiębiorstw przez K. Kristensena, L.S. Mørcha i H.D. Sørensen, jednoznacznie określają charakter tych zależności. Wynika z nich, że „wzrost motywacji i zaangażowania pracowników prowadzi do wzrostu wydajności pracy przez poprawę jakości, usprawnione procesy i zredukowaną absencję” [Kristensen i in. 2007] oraz że „wzrost motywacji i zaangażowania pracowników prowadzi do wzrostu satysfakcji klientów, który z kolei prowadzi do zwiększenia lojalności klientów, znajdującego swój wyraz we wzroście sprzedaży i poprawie wyników finansowych” [Kristensen i in. 2007].

Wskaźniki satysfakcji klientów pozwalają ponadto w pośredni sposób określić przyszły poziom sprzedaży i zysku przedsiębiorstwa. Podczas gdy zyski mierzą rezultaty przeszłej działalności, mierniki satysfakcji klientów wskazują, jak zmieni się przyszła wielkość sprzedaży przedsiębiorstwa (a tym samym udział w rynku) oraz, w konsekwencji, jakie zyski przedsiębiorstwo osiągnie w najbliższej przyszłości. Satysfakcja klientów jest więc ważnym wskaźnikiem efektywności działania przedsiębiorstwa. Jej pomiar może stanowić dla przedsiębiorstw element systemu wczesnego ostrzeżenia.

W kontekście powyższych rozważań należy przyjąć, że zmienna WF odzwierciedla przeszłe wyniki rynkowe i finansowe badanych przedsiębiorstw, natomiast zmienne WK, WP i WS mogą być traktowane jako wyznaczniki przyszłej wielkości sprzedaży i zysków przedsiębiorstw. Silna korelacja pomiędzy zmienną KSS a WK, WP i WS, oznaczająca pozytywną zależność pomiędzy zaawansowaniem przedsiębiorstw w rozwoju stosowanych systemów pomiaru wyników działalności a poziomem wyników odnoszących się do pracowników, klientów i społeczeństwa jako całości, może być więc zapowiedzią poprawy przyszłych rynkowych i finansowych wyników organizacji, które intensyfikują działania w zakresie pomiaru wyników działalności.

6. Zakończenie

W artykule przedstawiono wyniki badań ukazujących zaawansowanie polskich przedsiębiorstw w rozwoju systemów pomiaru wyników działalności oraz ich wpływ na osiągnięte rezultaty i ich doskonałość biznesową, a także wykazano zależność pomiędzy aktywnością przedsiębiorstw w zakresie pomiaru wyników działalności a za-

awansowaniem stosowanych systemów zarządzania. W wyniku analizy zaprezentowanych wyników badań możliwe było sformułowanie następujących konkluzji:

- aktywność polskich przedsiębiorstw w zakresie pomiaru wyników działalności w zdecydowanej większości przypadków jest następstwem uzyskania certyfikatu ISO 9001,
- biorąc pod uwagę trzy fazy rozwoju systemów pomiaru wyników działalności, zdefiniowane w artykule, należy przyjąć, że polskie przedsiębiorstwa znajdują się w pierwszej fazie,
- kompleksowość stosowanych przez przedsiębiorstwa systemów pomiaru wyników działalności rośnie wraz z zaawansowaniem wdrożonych przez nie systemów zarządzania oraz intensywnością wysiłków podejmowanych na rzecz doskonałości biznesowej,
- im bardziej rozwinięte są w przedsiębiorstwach systemy pomiaru wyników działalności, tym lepsze są wyniki ich samooceny według kryteriów modelu EFQM, co oznacza, że tym bliższe są one doskonałości biznesowej,
- wraz ze wzrostem zaawansowania systemu pomiaru wyników działalności rosną wyniki dotyczące pracowników, klientów i społeczeństwa, będące zapowiedzią poprawy przyszłych rynkowych i finansowych wyników przedsiębiorstw.

Literatura

- Bititci U.S., Carrie A.S., Mcdevitt L., *Integrated performance measurement systems: a development guide*, „International Journal of Operations & Production Management” 1997, vol. 17, nos 5/6.
- Dumond E.J., *Making best use of performance-measures and information*, „International Journal of Operations & Production Management” 1994, vol. 14, no. 9.
- Franco-Santos M., Kennerley M., Micheli P., Martinez V., Mason S., Marr B., Gray D., Neely A., *Towards a definition of business performance measurement system*, „International Journal of Operations & Production Management” 2007, vol. 27, no. 8.
- Gates S., *Aligning Strategic Performance Measures and Results*, The Conference Board, New York 1999.
- Haffer R., *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw. W poszukiwaniu doskonałości biznesowej*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2011.
- Ittner C., Larcker D., Randall T., *Performance implications of strategic performance measurement in financial service firms*, „Accounting, Organizations and Society” 2003, vol. 28, nos 7/8.
- Kristensen K., Mørch L.S., Sørensen H.D., *Managing the Value Chain*, Proceedings from 12th World Congress for Total Quality Management, Edinburgh 2007.
- Lingle J.H., Schiemann W.A., *From balanced scorecard to strategy gauge. Is measurement worth it?*, „Management Review” 1996, March.
- Neely A., Gregory M.J., Platts K., *Performance measurement system design: a literature review and research agenda*, „International Journal of Operations & Production Management” 1995, vol. 15, no. 4.
- Otley D.T., *Performance management: a framework for management control systems research*, „Management Accounting Research” 1999, vol. 10, no. 4.

Porter L., Tanner S., *Assessing Business Excellence. A Guide to Business Excellence and Self-assessment*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2004.

PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEMS AND THEIR IMPACT ON RESULTS ACHIEVED BY POLISH COMPANIES

Summary: The article presents the results of a survey conducted in 2006–2007, showing the advance of Polish companies⁶ in performance measurement systems development, characterized by top management representatives as regards their areas, elements, processes and functions. It also indicates, how these systems affect companies' performance and business excellence, assessed on the basis of EFQM model criteria. The relationship between performance measurement initiatives and management systems development was also indicated in the article. Presented conclusions were formulated on the basis of a questionnaire survey, carried out on a sample of 230 medium and large companies as well as an interview, which covered 16% (N=37) of basic sample. The similar author's research results collected in 2004–2005 were also mentioned in the article. It appears from the data that: (1) performance measurement initiatives are in most cases the after-effect of ISO 9001 certification; (2) taking into account three phases of performance measurement system development, defined in the article, it should be assumed that Polish companies are situated in the first phase; (3) performance measurement efforts in Polish enterprises increase along with the advancement of management system applied; and (4) the higher the advance of Polish companies in performance measurement systems development the higher customer, people and society results, being the herald of the increase of future market and financial results.

Keywords: measurement, performance, performance measurement system, business excellence, EFQM model.

⁶ The term 'Polish companies' should be understood as 'companies operating on Polish territory'.