

**Ewa Czyż-Gwiazda**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

---

## **POMIAR WYNIKÓW ORGANIZACYJNYCH W ORGANIZACJACH ZORIENTOWANYCH PROCESOWO**

---

**Streszczenie:** Opracowanie prezentuje problemy związane z projektowaniem i wdrażaniem finansowych i pozafinansowych systemów pomiarowych w organizacjach zorientowanych procesowo. Przedstawiono wymiary systemu pomiarowego podkreślane w koncepcji łańcucha tworzenia wartości i wyniki badań ilościowych, w których poddano weryfikacji empirycznej wyodrębnione teoretycznie wymiary wyników organizacyjnych i ich zmienne. Hipoteza badawcza brzmiała: Pomiar wyników organizacyjnych w organizacjach zorientowanych procesowo dotyczy czterech wymiarów: finansów, klientów, pracowników i dostawców. W badanych organizacjach wyróżnić można trzy wymiary wyników organizacyjnych: jeden dotyczy finansów, a dwa pozostałe pozafinansowych miar: pracowników oraz wspólnego wymiaru klientów i dostawców.

**Słowa kluczowe:** orientacja procesowa, wyniki organizacyjne, finansowe i pozafinansowe systemy pomiaru wyników organizacyjnych.

### **1. Wstęp**

W literaturze dotyczącej systemów pomiaru wyników da się zauważyć pewną ewolucję. W połowie lat 90. XX wieku w literaturze koncentrowano się głównie na projektowaniu systemów mierników. Menedżerowie szukali odpowiedzi na pytania typu: co jest naszą strategiczną mapą sukcesu oraz jakie mierniki powinno się wziąć pod uwagę. Z końcem lat 90. XX wieku i na początku XXI wieku badacze zainteresowani byli przede wszystkim wdrożeniami systemów mierników i poznaniem przyczyn trudności występujących przy implementacji tych systemów. Obecnie wysiłki badaczy koncentrują się na poszukiwaniu odpowiedzi na pytania, w jaki sposób organizacje zarządzają za pomocą mierników i w jaki sposób uzyskują wartość z danych, które gromadzą; także czy uzyskują oczekiwane korzyści z wdrożonych systemów mierników [Franco, Bourne 2008, s. 698]. To sprawia, że pomiar wyników pozostaje stale otwartym obszarem badań.

Kwestię pomiaru wyników podejmuje m.in. P. Senge w kontekście organizacji uczących się. Zauważa, że „trzeba wiedzieć, jak i kiedy mierzyć ważne wyniki” oraz że „przy ocenie wyników procesów uczenia się istotne są dwie powiązane ze sobą kwestie: cierpliwość i ujęcie ilościowe” [Senge i in. 2008, s. 62-65]. Cierpliwość związana jest z czasem, jaki upływa pomiędzy działaniem a wynikami, które to działanie powoduje. Nierzadko zdarza się, że przez dłuższy czas nie widać wymiernych rezultatów. Przeprowadzane w takich sytuacjach przedwczesne pomiary prowadzą do wyciągania nieprawdziwych wniosków. Druga kwestia dotyczy ilościowego ujęcia wyników. Wiele wyników organizacyjnych daje się ująć w formie ilościowej (np. przychody ze sprzedaży, zysk, koszty, liczba klientów), co nie oznacza, że wszystkie. Istnieją wyniki w organizacji o charakterze nieilościowym, które powinno mierzyć się jakościowo (np. inteligencja, otwartość, innowacyjność, wysokie standardy moralne, wiara we własne siły, szczerza troska o klientów, kolegów, wspólne aspiracje). Dają się one ściśle określić, ale trzeba przy tym uważać na chęć ujęcia ich w sposób wyłącznie ilościowy. Dzieje się tak zwłaszcza w organizacjach przesiąkniętych kulturą kontroli, pomiaru wszystkiego, co możliwe. W efekcie może dojść do suboptymalizacji, czyli sytuacji, kiedy pracownicy są gotowi poprawiać wyniki przyjętych wskaźników nawet za cenę pogorszenia się rzeczywistych wyników organizacji. P. Senge podkreśla również niebezpieczeństwo związane z porównywaniem wyników z pewną ustaloną zewnętrzną jednostką, co w rzeczywistości nie zawsze jest uzasadnione [Senge i in. 2008, s. 64-65].

## **2. Aspekt pozafinansowy w systemach pomiaru wyników organizacyjnych**

Zmiany otoczenia biznesu stale się nasilają i powodują nieadekwatność dotychczasowych systemów pomiarowych [Hussain, Gunasekaran 2002, s. 518]. Nowa era mierników wyników winna odzwierciedlać równowagę pomiędzy finansowymi i pozafinansowymi miernikami [Akyuz, Erkan 2010, s. 5151-5152]. Także projektowane i wdrażane systemy mierników wyników powinny uwzględniać podejście zrównoważone, obejmujące całą organizację, ponadto dynamiczne oraz ciągłe uczenie się, a także opierać się na praktykach zarządzania procesami biznesowymi [Akyuz, Erkan 2010, s. 5152]. W organizacjach istnieje potrzeba stworzenia wielowymiarowego systemu pomiaru wyników organizacyjnych [Papakiriakopoulos, Pramataris 2010, s. 1297]. Tymczasem tradycyjnie zarządzane organizacje ograniczają pomiar swojej efektywności do pomiaru głównie miar finansowych, takich jak: stopa zysku, rentowność czy wielkość przychodów ze sprzedaży. W teorii i praktyce zaobserwować można proces odchodzenia od tego typu jednostronnej finansowej oceny na rzecz systemu mierników. Do pomiaru efektywności wprowadza się wiele mierników współzależnych (np. rynkowy, związany z pomiarem zadowolenia klienta, rozwojowy czy też operacyjny). Podnosi się kwestię etyki. We-

dług E. Skrzypek w gospodarce opartej na wiedzy rośnie znaczenie zasobów niematerialnych, a kwestie etyczne winny mieć odpowiednią rangę w życiu także organizacji. Etyka powinna pełnić funkcję systemu nawigacyjnego przy podejmowaniu decyzji, nadając odpowiedni kierunek działalności gospodarczej [Skrzypek 2010, s. 130-131]. Na sposób zarządzania organizacją za pomocą systemów mierników wpływają takie czynniki, jak: kultura organizacyjna, przywództwo, zaangażowanie, komunikacja, raportowanie, przeglądy oraz doskonalenie systemu mierników, a także generowanie danych i wsparcie informatyczne [Franco, Bourne 2008, s. 703].

W literaturze natrafić można na różne metody pomiaru efektywności organizacji, obejmujące finansowe i pozafinansowe miary. Rozwój metod pomiaru efektywności organizacji, w tym metod pozafinansowych, prezentuje m.in. W. Dyduch [Dyduch, Kozłowska 2010, s. 114-122]. Wspólną ich cechą jest podkreślanie wieloaspektowości zjawiska pomiaru wyników i przeniesienie punktu ciężkości z miar finansowych na poszukiwanie adekwatnego systemu miar pozafinansowych. Bogactwo i różnorodność mierników wynika z różnych celów ich wykorzystania (np. wspierają podejmowanie decyzji i kontrolę zarządczą, oceniają wyniki, motywują pracowników, stymulują uczenie się, doskonałą koordynację i komunikację) [Papakiriakopoulos, Pramataris 2010, s. 1298]. W prowadzeniu pomiarów wyników wykorzystuje się np. zestawy kluczowych mierników tzw. KPIs (*key performance indicators*). W praktyce gospodarczej najczęściej do pomiaru wyników wykorzystuje się strategiczną kartę wyników (*balanced scorecard* – BSC) [Zandi, Tavana 2010, s. 5; Lawson, Stratton, Hatch 2003, s. 26-28].

BSC wspiera organizację w wyjaśnieniu i przekształceniu wizji i strategii na działania poprzez koncentrowanie uwagi menedżerów na stosunkowo niewielkiej liczbie mierników wyników, zarówno bieżących, jak i przyszłościowych, co umożliwia uzyskanie większej przejrzystości w systemie mierników [Chia, Goh, Hum 2009, s. 606]. R. Kaplan i D. Norton, twórcy strategicznej karty wyników, poprzez wykorzystanie szeregu pozafinansowych mierników stworzyli bardziej zrównoważony obraz przedsiębiorstwa, opierający się na czterech perspektywach, istotnych z punktu widzenia efektywności organizacji: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju (uczenia się i doskonalenia) [Bigliardi, Dormio 2010, s. 281].

Z punktu widzenia koncepcji łańcucha tworzenia wartości system pomiaru wyników organizacyjnych powinien uwzględniać relacje zachodzące wewnątrz organizacji oraz pomiędzy organizacją a jej klientami i dostawcami.

### **3. Wymiary wyników organizacyjnych i ich zmienne w koncepcji łańcucha tworzenia wartości**

Orientacja procesowa sprzyja integracji procesów. Dotyczy to procesów wewnątrz organizacji, w ramach łańcucha wartości organizacji, ale również chodzi o integrację łańcucha wartości organizacji z łańcuchem wartości dostawców oraz klientów.

W procesowym podejściu do zarządzania organizacją zmieniają się wzajemne relacje pomiędzy podmiotami, co prowadzi do tworzenia partnerskich powiązań pomiędzy łańcuchem wartości organizacji a jej klientami i dostawcami [Škrinjar, Bosilj-Vukšić, Indihar-Štemberger 2008, s. 743-744]. Na potrzeby procesowego zarządzania organizacją określone zostają cele, mierniki i wartości docelowe dla głównych procesów, gdyż to one mają kluczowe znaczenie dla efektywności funkcjonowania organizacji [Kaplan, Norton 2002, s. 114]. Mierniki w takim układzie winny być źródłem zdrowych relacji pomiędzy klientami i organizacją oraz organizacją i jej dostawcami [Lavy, Garcia, Dixit 2010, s. 441].

Zacieśnianie współpracy skutkuje poprawą wyników organizacyjnych wszystkich podmiotów, zarówno w obszarze wyników finansowych, jak i pozafinansowych. Według J. Rokity poprawa efektywności łańcucha może nastąpić przez zwiększenie efektywności każdego z działań operacyjnych tworzących łańcuch, lepszą koordynację powiązań między tymi działaniami w skali całego łańcucha lub jego części (koordynacja wewnętrzna) oraz poprawę koordynacji zewnętrznej, zorientowaną na relacje między działaniami przedsiębiorstwa a dostawcami i klientami [Rokita 2005, s. 197]. W łańcuchu tworzenia wartości pomiar wyników organizacyjnych dotyczyć może bardziej zadowolonych pracowników, klientów i dostawców.

Zadowolenie pracowników przekłada się zwykle na lepsze wyniki finansowe organizacji [Maddern, Maull, Smart 2007, s. 998-1019]. Dzieje się tak, gdyż zadowoleni pracownicy są bardziej zaangażowani w pracę, wykonują swoje zadania skuteczniej i efektywniej, są mniej skłonni do zmiany pracodawcy. Zadowoleni klienci okazują swoją satysfakcję zwykle poprzez składanie powtórnych i większych zamówień. Zaobserwować można także mniejszą liczbę reklamacji i niższy wskaźnik liczby utraconych klientów do utrzymanych. Zadowoleni klienci wpływają na przychody ze sprzedaży i zyski organizacji. Wreszcie zadowoleni dostawcy to trwałe, długookresowe i wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami.

Zaprezentowane cztery wymiary wyników organizacyjnych, tj. finanse, zadowoleni klienci, zadowoleni pracownicy i zadowoleni dostawcy, przyjęto za podstawę badań empirycznych. Każdy wymiar scharakteryzowany został przez co najmniej jedną zmienną. Zmienne wchodzące w skład każdego wyszczególnionego wymiaru zaprezentowano w tab. 1.

Zaprezentowane podejście do pomiaru wyników organizacyjnych, zgodne z koncepcją łańcucha tworzenia wartości, wpisuje się także częściowo w wyznaczone wymiary strategicznej karty wyników. Jednocześnie wpisuje się w nurt zmian następujących w systemach pomiaru wyników – odchodzenia od tradycyjnych systemów pomiaru wyników i przechodzenia do innowacyjnych, w których presja skierowana jest w kierunku pomiaru partnerstwa, współpracy, zwinności i wymagań biznesu doskonałego nowej ery [Akyuz, Erkan 2010, s. 5152].

**Tabela 1.** Zmienne obserwowalne charakteryzujące wyniki organizacyjne

Numer zmiennej	Wyszczególnienie zmiennych wyników organizacyjnych	Wymiary teoretyczne wyników organizacji
WF1	Rentowność aktywów (ROA)	finansowy
WF2	Wartość dodana na pracownika	finansowy
WPF1	Powiązania z dostawcami	dostawców
WPF2	Fluktuacja netto pracowników	pracowników
WPF3	Wzajemne zaufanie pomiędzy pracownikami	pracowników
WPF4	Organizacja pracy	pracowników
WPF5	Zaangażowanie pracowników	pracowników
WPF6	Zadowolenie z warunków pracy	pracowników
WPF7	Liczba reklamacji klientów	klienta
WPF8	Wskaźnik liczby klientów utraconych do utrzymanych	klienta

Źródło: opracowanie własne.

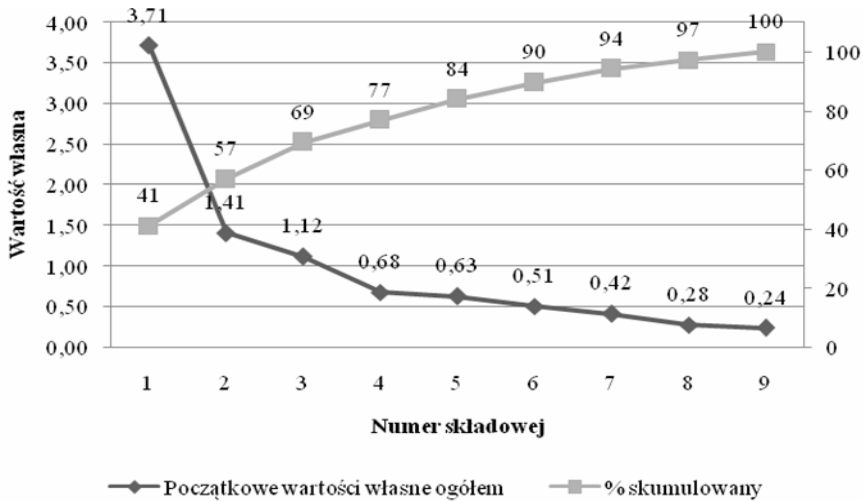
#### 4. Weryfikacja teoretycznego modelu wyników organizacyjnych

Do weryfikacji zaprezentowanego modelu pomiaru wyników organizacyjnych wykorzystano kwestionariusz ankietowy z wyszczególnionymi dziesięcioma zmiennymi, który przesłany został do 450 organizacji w Polsce. Ostatecznie po weryfikacji zgromadzonych ankiet do dalszych badań wykorzystano dane z 68 organizacji. Dane te poddano eksploracyjnej analizie czynnikowej, której celem było wygenerowanie zmiennych nieobserwowalnych i zweryfikowanie, czy zmienne te rzeczywiście mierzą zaproponowane wymiary wyników organizacyjnych.

W pierwszym etapie analiz model wyników organizacyjnych poddano analizie rzetelności. Przyjęta do tego celu statystyka Alfa-Cronbacha wyniosła dla całej skali 0,793, co oznacza, że występuje spójność pozycji wchodzących w skład skali wyników organizacyjnych. W trakcie analizy rzetelności ustalono także, że zbiór wszystkich współczynników korelacji liniowej Pearsona w badanej populacji między parami zmiennych jest istotny statystycznie. Statystyka K-M-O (Kaisera-Mayera-Olkina) wyniosła 0,741 i oznacza, że próba jest adekwatna do założeń analiz czynnikowych.

Dokonano też analizy macierzy korelacji zmiennych obserwowalnych modelu wyników organizacyjnych oraz analizy ich istotności, a także analizy współczynników adekwatności doboru zmiennych MSA. Na podstawie powyższych analiz zdecydowano, że nie ma podstaw do usunięcia z dalszych badań którejkolwiek ze zmiennych. Pod uwagę wzięto także zasoby zmienności wspólnej. Dla wszystkich zmiennych, nie licząc dwóch z nich, wartość ta przekroczyła poziom 0,6. Dwoma zmiennymi, o najniższym poziomie zasobów zmienności wspólnej, były odpowiednio: zmienna WPF7 (0,340) i WPF2 (0,557). Na tej podstawie z badań wyeliminowano zmienną WPF7 – liczba reklamacji klientów. W wyniku przeprowadzonych analiz ostatecznie do dalszych badań pod uwagę wzięto dziewięć spośród dziesięciu pierwotnych zmiennych (KMO = 0,791, wyznacznik 0,036).

Zastosowano metodę głównych składowych z rotacją Varimax. W wyniku analizy czynnikowej i na podstawie wykresu osypiska (rys. 1) wyodrębniono trzy składowe wyników organizacyjnych w badanych organizacjach, dla których wartości własne były większe od jedności. Pozostałe czynniki przyjęły wartości mniejsze od jedności i dlatego zostały odrzucone. Wyjściowy zestaw dziewięciu zmiennych został zmniejszony do trzech składowych. Pierwsza empiryczna składowa wyników organizacyjnych wyjaśnia największy procent zmienności, ponad 41%.



Rys. 1. Wykres osypiska dla zmiennych wyników organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W tabeli 2 zaprezentowano szczegółowe wyniki przeprowadzonej analizy czynnikowej dla wyników organizacyjnych, które zaprezentowano w postaci macierzy składowych po rotacji Varimax.

Dla łatwiejszej interpretacji wyników usunięto czynniki o ładunkach mniejszych od 0,1. Dodatkowo pogrubioną czcionką zaznaczono istotne ładunki czynnikowe, po zaokrągleniu nie mniejsze co do wartości bezwzględnej od 0,65. Teoretyczny model zakładał istnienie czterech wymiarów wyników organizacyjnych. Wymiary te potwierdzono w trakcie analizy czynnikowej, choć ostatecznie empirycznie wyodrębniono jedynie trzy wymiary. Model empiryczny wyników organizacyjnych z trzema ukrytymi wymiarami wyjaśnia w sumie ponad 69% zmienności wszystkich danych.

Ładunki czynnikowe dla wszystkich zmiennych były wyższe od wartości ładunku istotnego (0,65). Oznacza to, że wszystkie zmienne wzięły udział w opisie czynników i zostały wzięte pod uwagę w dalszych analizach. Trzy wyodrębnione empiryczne wymiary wyników organizacyjnych i charakteryzujące je zmienne przedstawiono w tab. 3.

**Tabela 2.** Ładunki czynnikowe uzyskane za pomocą metody głównych składowych po rotacji Varimax

Numer zmiennej	Składowa		
	1	2	3
WPF4	<b>0,897</b>	0,147	
WPF3	<b>0,837</b>	0,171	
WPF5	<b>0,828</b>	0,199	0,180
WPF6	<b>0,669</b>	0,103	0,429
WF1	0,113	<b>0,841</b>	
WF2	0,259	<b>0,760</b>	0,142
WPF2	0,102	<b>0,733</b>	0,140
WPF1			<b>0,855</b>
WPF8	0,223	0,108	<b>0,722</b>

Źródło: obliczenia własne z wykorzystaniem pakietu SPSS.

**Tabela 3.** Porównanie teoretycznych i empirycznych wymiarów wyników organizacyjnych

Numer zmiennej	Wyszczególnienie zmiennych wyników organizacyjnych	Wymiary teoretyczne wyników	Wymiary empiryczne wyników
WF1	Rentowność aktywów (ROA)	finansowy	finansowy
WF2	Wartość dodana na pracownika	finansowy	finansowy
WPF2	Fluktuacja netto pracowników	pracowników	finansowy
WPF4	Organizacja pracy	pracowników	pracowników
WPF3	Wzajemne zaufanie pomiędzy pracownikami	pracowników	pracowników
WPF5	Zaangażowanie pracowników	pracowników	pracowników
WPF6	Zadowolenie z warunków pracy	pracowników	pracowników
WPF1	Powiązania z dostawcami	dostawców	klientów-dostawców
WPF8	Wskaźnik liczby klientów utraconych do utrzymanych (utrzymanie klientów)	klientów	klientów-dostawców

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie analizy zmiennych przypisanych do poszczególnych wymiarów stwierdzono, że jeden z wymiarów wyników organizacyjnych (wymiar pracownicy) pokrywa się z wcześniej tak określonym wymiarem teoretycznym. Pozostałe wymiary empiryczne tylko częściowo pokrywają się z propozycją teoretyczną. Po przyjrzeniu się zmiennym wchodzącym w skład wyodrębnionych wymiarów, stwierdzić można, że wymiar finansowy został uzupełniony o jeden miernik dotyczący fluktuacji pracowników, natomiast teoretyczny wymiar klientów i dostawców połączył się. Ostatecznie zdecydowano, że trzy empirycznie wyszczególnione wymiary nazwane zostaną odpowiednio: wymiarem finansowym, wymiarem pracowników i połączonym wymiarem klientów i dostawców.

## 5. Zakończenie

Przeprowadzone badania potwierdziły, że pomiar wyników organizacyjnych w procesowo zorientowanych organizacjach jest wielowymiarowy – nie dotyczy tylko jednej finansowej perspektywy. Teoretyczne pozafinansowe wymiary wyników organizacyjnych podkreślane w literaturze, w ujęciu koncepcji łańcucha tworzenia wartości, dotyczą następujących wymiarów: dostawców, pracowników i klientów. Wymiary te powtórzyły się w wynikach badań empirycznych. Dokładnie w badanych organizacjach wyróżnić można trzy wymiary wyników organizacyjnych, w tym jeden dotyczył finansów, a dwa pozostałe pozafinansowych miar: pracowników oraz wspólnego wymiaru klientów i dostawców. Jednocześnie w badanych organizacjach zauważyć można, że miary reprezentujące teoretyczny wymiar klientów i dostawców połączyły się, tworząc jeden wspólny wymiar, nazwany wymiarem dostawców-klientów. Wynika to prawdopodobnie ze stosunkowo niewielkiej liczby miar przyjętych do badań w każdym z wyodrębnionych wymiarów. Jest to jednocześnie ograniczenie prowadzonych badań, w których ze względu na poufność i delikatność poruszanych kwestii, zdecydowano się na przyjęcie jedynie kilku miar, zarówno najczęściej relacjonowanych w literaturze, jak i stosowanych w praktyce, niezależnie od branży oraz w formie nie budzącej stosunkowo zastrzeżeń menedżerów co do ujawnienia konkretnych danych. Istotne jest także podkreślenie faktu, że zaprezentowany model pomiaru wyników organizacyjnych nie jest jedynym słusznym. W rzeczywistości istnieje wiele różnych, z których najbardziej popularna w świecie biznesu jest strategiczna karta wyników.

## Literatura

- Akyuz G.A., Erkan T.E., *Supply chain performance measurement: a literature review*, „International Journal of Production Research” 2010, vol. 48, no. 17.
- Bigliardi B., Dormio A.I., *A balanced scorecard approach for R&D: evidence from a case study*, „Facilities” 2010, vol. 28, no. 5/6.
- Chia A., Goh M., Hum S.H., *Performance measurement in supply chain entities: balanced scorecard perspective*, „Benchmarking: An International Journal” 2009, vol. 16, no. 5.
- Dyduch W., Kozłowska I., *Koncepcja pomiaru efektywności pozafinansowej w nowoczesnych organizacjach*, [w:] J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Współczesne wyzwania i uwarunkowania rozwoju przemysłu i usług*, TNOiK, Oddział Katowice, Katowice 2010.
- Franco M., Bourne M., *Factors that play a role in “managing through measures”*, „Management Decision” 2008, vol. 41, no. 8.
- Hussain M.M., Gunasekaran A., *An institutional perspective on non-financial management accounting measures: A review of the financial services industry*, „Managerial Auditing Journal” 2002, vol. 17, no. 9.
- Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników. Jak przelożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe „Placet”, Warszawa 2002.



- Lavy S., Garcia J.A., Dixit M.K., *Establishment of KPIs for facility performance measurement: Review of literature*, „Facilities” 2010, vol. 28, no. 9/10.
- Lawson R., Stratton W., Hatch T., *Organizing the implementation*, „CMA Management” 2003, Nov.
- Maddern H., Maull R., Smart A., *Customer satisfaction and service quality in UK financial services*, International Journal of Operations & Production Management, vol. 27 (9-10), 2007.
- Papakiriakopoulos D., Pramataris K., *Collaborative performance measurement in supply chain*, „Industrial Management & Data Systems” 2010, vol. 110, no. 9.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Senge P.M. i in., *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka. Jak budować organizację uczącą się*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Skrzypek E., *Etyka w biznesie jako podstawa jakości i efektywności organizacji w warunkach nowej ekonomii*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Etyka w biznesie*, Wydawnictwo UMCS w Lublinie, Lublin 2010.
- Škrinjar R., Bosilj-Vukšić V., Indihar-Štemberger M., *The impact of business process orientation on financial and non-financial performance*, „Business Process Management Journal” 2008, vol. 14, no. 5.
- Zandi F., Tavana M., *A Fuzzy Multi-objective Balanced Scorecard Approach for Selecting an Optimal Electronic Business Process Management Best Practice (e-BPMBP)*, „Business Process Management Journal” 2010, vol. 17, no. 1.

## MEASUREMENT OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN PROCESS-ORIENTED ORGANIZATIONS

**Summary:** The aim of this study is to present the problems associated with designing and implementing financial and non-financial measurement systems in process-oriented organizations. The author brings closer the dimensions of the measuring system highlighted in the concept of value chain and presents the results of quantitative studies, in which theoretically distinguished organizational results size and its variables are empirically verified. The research hypothesis is: Measuring organizational performance in process-oriented organizations covers four dimensions: finance, customers, employees and suppliers. The study shows that in the studied organizations three dimensions of organizational performance can be identified, including one concerning finance, and two others non-financial measures: employees and the common dimension of customers and suppliers.