

# ZINTEGROWANY SYSTEM POMIARU EFEKTYWNOŚCI OPARTY NA MIARACH PRZEDSIĘBIORCZOŚCI ORGANIZACYJNEJ

Wojciech DYDUCH, Izabella KOZŁOWSKA

**Streszczenie:** Przedsiębiorczość w organizacji wpływa na jej efektywność. Tradycyjne metody pomiaru efektywności i związana z nimi kontrola procesów może jednak prowadzić do zahamowania przedsiębiorczości. Autorzy w artykule podejmują motywy oraz wyzwania związane z wdrażaniem systemu pomiaru efektywności opartego na miarach przedsiębiorczości, który to może wpływać zarówno na finansowe jak i pozafinansowe wskaźniki efektywności. Celem artykułu jest próba identyfikacji sposobu pomiaru przedsiębiorczości, który symultanicznie będzie ożywił ducha przedsiębiorczości i przełoży się na pozostałe wskaźniki rentowności.

**Słowa kluczowe:** pomiar efektywności, miary przedsiębiorczości, efektywność, system pomiaru.

## 1. Empiryczna zależność między przedsiębiorczością a efektywnością organizacji

Dorobek teorii pomiaru efektywności wyraźnie wskazuje na nikłe wykorzystanie miar związanych z przedsiębiorczością do pomiaru efektywności organizacyjnej. Być może wynika to z jednej strony z braku rozwiniętych miar przedsiębiorczości, z drugiej zaś z nie do końca zbadanej zależności pomiędzy poszczególnymi elementami, czy atrybutami zjawiska przedsiębiorczości a efektywnością organizacyjną.

Przedsiębiorczość organizacyjna wydaje się mieć istotny wpływ na efektywność organizacyjną finansową i pozafinansową [1]. Przedsiębiorczość jest także uznawana za siłę motoryczną organizacji nie nastawionych na zysk ale tworzących wartość społeczną [2], [3]. Działalność przedsiębiorcza jest ważna dla efektywności organizacji bez względu na ich wielkość i to zarówno w gospodarkach transformujących się, jak i w gospodarkach rozwiniętych. Wpływ ten jest zarówno bezpośredni, jak i pośredni a rezultaty przedsiębiorczości organizacyjnej rozpatrywane przez pryzmat efektywności organizacji rosną po kilku latach [4].

Rola przedsiębiorczości jest znacząca dla efektywności organizacyjnej, chociaż w różnych typach organizacji jest ona różna. Firmy duże i firmy małe najwięcej zyskują koncentrując się bezpośrednio na przedsiębiorczości. Natomiast w pozostałych przypadkach przedsiębiorczość wpływa na efektywność organizacyjną pośrednio wzmacniając orientację na uczenie się w organizacjach dużych, o długim okresie istnienia, czy też wspomagając orientację marketingową w organizacjach małych i starych. Przedsiębiorczość, orientacja rynkowa i organizacyjne uczenie się współprzyczyniają się do powodzenia organizacji.

Szereg badań prowadzonych na świecie ukazał już związek pomiędzy poziomem przedsiębiorczości a wskaźnikami efektywności firm [5], [6]. Do przykładów takich

wskaźników należy zysk, przychody ze sprzedaży, wzrost dochodów, zwrot na aktywach, wzrost zatrudnienia, a także inne wskaźniki zarówno finansowe jak i pozafinansowe [7], [8]. Rozwinięty także został koncepcyjny model, który łączy czynniki wewnętrzne małych i średnich przedsiębiorstw z elementami otoczenia zewnętrznego wpływającymi na przedsiębiorców, a także pokazuje konfiguracyjny wpływ tych czynników na długookresową efektywność firmy [9]. Powiązanie pomiędzy poziomem przedsiębiorczości a efektywnością wydaje się być szczególnie wyraźne i silne w organizacjach działających w burzliwym otoczeniu, a także w organizacjach młodych [10].

Badania przeprowadzone na próbie 308 organizacji w Polsce pozwoliły wyodrębnić 13 empirycznych składników przedsiębiorczości [11]. W kolejności według przyjmowanej wartości własnej oraz procentu objaśnianej zmienności danych są to: proaktywność, innowacyjność, intraprzsiębiorczość, podejmowanie ryzyka, presja na efektywność, elastyczność, wzrost, orientacja na zasoby, struktura zarządzania, organizacja i dostępność czasu, orientacja przedsiębiorcza, filozofia wynagradzania oraz orientacja na podejmowanie szans. Największy odsetek zmienności danych wyjaśniają pierwsze cztery czynniki.

W największym stopniu z finansowymi miarami efektywności powiązane są proaktywność, elastyczność, orientacja na zasoby a także orientacja strategii na przedsiębiorczość oraz w mniejszym stopniu innowacyjność. Z kolei niskie lub ujemne korelacje zaobserwowano w przypadku takich elementów przedsiębiorczości jak podejmowanie ryzyka, presja na efektywność, wzrost, struktura zarządzania i filozofia wynagradzania. Co do wybranych miar pozafinansowych, z nimi także w największym stopniu powiązana jest proaktywność, nastawienie intraprzsiębiorcze organizacji, a także presja na efektywność. Filozofia wynagradzania, podobnie jak w przypadku miar finansowych efektywności, wykazuje bardzo niskie korelacje.

Przełożenie przedsiębiorczości na efektywność daje podstawy do zaprojektowania takiego systemu zarządzania i pomiaru efektywności, który byłby oparty na elementach przedsiębiorczości. Informacje o wynikach pomiaru efektów przedsiębiorczości mogą być stosowane jako podstawa dla sprzężenia zwrotnego i poprawy klimatu przedsiębiorczości a także do ożywiania tych elementów przedsiębiorczości, które z efektywnością powiązane są najbardziej, a których rezultaty pomiaru wskazują na ich relatywnie niski poziom.

## **2. System pomiaru efektywności organizacyjnej oparty na przedsiębiorczości**

Systemy pomiaru są szeroko stosowane w organizacjach zwłaszcza w celu uchwycenia zmian w efektywności. Ostatnie badania pokazują, że organizacje, które stosują system pomiaru efektywności, radzą sobie lepiej w otoczeniu konkurencyjnym. Aby taki system zaprojektować, istotne jest zrozumienie jego trzech zasadniczych elementów [12]: (1) miar indywidualnych, mierzących efektywność działań, (2) miar mających na celu ocenę efektywności całej organizacji, (3) infrastrukturę pozwalającą na zbieranie i analizę danych. Prawdliwość i efektywność takiego systemu jest oparta na zwiększaniu precyzji pomiaru na każdym z tych poziomów.

Systemy pomiaru w organizacjach są proste w fazie początkowej, jednak w miarę rozwoju przedsiębiorstw ewoluują, stając się bardziej złożone. W miarę powstawania coraz większej ilości procedur i systemów, kadra zarządzająca stara się stworzyć system wskaźników dla tyłu procesów, podprocesów czy obszarów działalności dla ilu jest to możliwe [13]. Rozwój systemów pomiaru jest związany z poziomem przedsiębiorczości w organizacjach. Badania wskazują, że systemy kontroli, które w założeniu kładą nacisk na

sterowanie procesem wykorzystania zasobów, a także monitorują czy zasoby są wykorzystywane w sposób prawidłowy, obniżają tak naprawdę poziom motywacji i twórczości pracowników [14]. Co prawda systemy pomiaru dostarczają swoistej struktury dla zadań, procesów i operacji wewnątrz organizacji formułując kryteria ich oceny, jednak mogą przez to spowalniać podejmowanie decyzji, obniżyć natężenie innowacji, zwiększyć biurokrację, usztywnić normy oraz zwiększyć opór wobec zmian [15].

Teoretycznie rzecz biorąc, systemy pomiaru powinny być tak zaprojektowane, aby uzyskiwać pożądane rezultaty, do których można zaliczyć obniżenie poziomu ryzyka, eliminację niepewności, szczegółowe zdefiniowanie ról, obowiązków i odpowiedzialności, wysoką produktywność opartą o właściwe wykorzystanie zasobów, czy usprawnienie procedur. Okazuje się, że takie rezultaty działalności są sprzeczne z przedsiębiorczością organizacyjną, i eliminują wspomnianego we wstępie ducha przedsiębiorczości. Jednym zaś założeniem niniejszej pracy jest przedstawienie takiego sposobu pomiaru przedsiębiorczości, który nie miałby inhibicyjnego wpływu na ten proces, a wręcz przeciwnie, tworzyłby przesłanki do ożywiania go.

System pomiaru uwzględniający przedsiębiorczość powinien ugruntowywać przedsiębiorczy charakter zarządzania, a w efekcie pożądanymi rezultatami będą tolerancja ryzyka, zarządzanie niepewnością, produktywność oparta na proaktywnym wykorzystywaniu szans, elastyczność ról, obowiązków i odpowiedzialności, samokontrola i kontrola społeczna. Oczywiście wprowadzenie takiego systemu kontroli nie oznacza, że każda organizacja powinna być przedsiębiorcza. Chodzi raczej o to, aby system pomiaru przez swój kształt nie zmieniał charakteru organizacji. Do istotnych elementów takiego systemu zaliczyć można [16]:

- Dostęp do dostatecznej ilości informacji do podejmowania decyzji i wykorzystywania szans,
- Szybki przepływ informacji zarówno odgórny jak i oddolny; nacisk na oddolne eksperymentowanie,
- Przewidywalność ogólnej efektywności organizacji z wykorzystaniem wskaźników i sprzężenia zwrotnego jako sygnałów ostrzegawczych,
- Pozytywne wzmocnienie pracowników,
- Budowanie zaufania i kapitału społecznego,
- Samoukierunkowanie pracowników w procesie poszukiwania i podejmowania szans, bez zagrożenia ścisłego rozliczania i szczegółowej kontroli
- Samokontrola i kontrola społeczna w miejsce kontroli proceduralnej,
- Otwarte porozumiewanie się,
- Wykorzystywanie zasobów będących poza kontrolą organizacji,
- Wykorzystywanie kapitału ryzyka,
- Przeznaczenie części budżetu na projekty eksperymentalne, wraz z założeniem możliwości ich niepowodzenia,
- Zapewnienie udziału pracowników zarówno w zyskach jak i ryzyku porażki
- Zróżnicowanie poziomów i rodzajów kontroli opartych na odpowiedności w stosunku do pożądanego zachowań przedsiębiorczych,
- Wykorzystanie wskaźników nieformalnych, pozafinansowych, subiektywnych, ale skutecznych,
- Elastyczność systemu kontroli.

Oczywiście powyższa lista nie jest zamknięta i stanowi tylko wstęp do propozycji związanych z projektowaniem systemu kontroli uwzględniającym przedsiębiorczość.

Okazuje się jednak, że mimo charakteru formalnego, pewne elementy kontroli mogą ożywiać przedsiębiorczość w organizacjach. Nie chodzi tu bynajmniej o mniejszy stopień kontroli, lub całkowite jej wyeliminowanie z organizacji potencjalnie przedsiębiorczych, ale o przeformułowanie koncepcji kontroli tak, aby stała się ona systemem sygnałów ostrzegawczych a nie biczem. Przedsiębiorczość powinna być ożywiana przez mało ustrukturyzowane, bardziej elastyczne podejście oparte na skutecznym przepływie informacji, odpowiednim podejściu do zarządzania zasobami, samoukierowaniu i wzmocnieniu uczestników organizacji, budowaniu zaufania i oddolnym eksperymentowaniu. Elastyczny system kontroli nie tylko jest w stanie przewidzieć przyszłe problemy przedsiębiorczej organizacji, ale może też wzmocnić innowacyjność, poprzez kształtowanie takich zdolności jak zarządzanie niepewnością, czy tolerancja ryzyka.

Burzliwe otoczenie rodzi konieczność dostosowania się organizacji do zmieniających się warunków, a to z kolei pociąga za sobą potrzebę mniej sformalizowanej kontroli i komunikacji poziomej. Wraz z mniejszym stopniem hierarchizacji i spłaszczaniem struktur zapotrzebowanie na kierowników średniego szczebla zarządzania maleje. Jest to co prawda przykład pewnych ogólnie obserwowanych trendów, wskazuje on jednak na potrzebę dostosowania konstrukcji systemu kontroli do pożądaných rezultatów działań i zachowań przedsiębiorczych, do jakich organizacja dąży.

Systemy pomiaru wpływają na zachowania uczestników organizacji i są ściśle powiązane ze strukturą organizacyjną, systemami planowania, procesem ustalania celów, czy systemem wynagrodzeń. Podobnie można założyć, że dany system kontroli powiązany będzie z poziomem przedsiębiorczości danej organizacji. Dlatego też przedsiębiorczość stanowić będzie swoistą mieszankę – rezultat wzajemnie powiązanych wpływów wielu czynników. Jest to istotna przesłanka dla poszukiwania metod pomiaru przedsiębiorczości, nakazująca ostrożność w doborze kryteriów pomiaru. Należy też mieć na uwadze, że pomiar przedsiębiorczości to także element jej kontroli, zatem powinien spełniać opisane powyżej założenia elastyczności, wzmocnienia innowacyjności i otwartości informacji, tak aby wynikiem kontroli przedsiębiorczości był jej wzrost a nie zahamowanie.

Obecnie czas zająć się próbą odpowiedzi na pytanie w jaki sposób organizacja dobiera do systemów pomiaru miary odzwierciedlające efektywność. Minęło ponad trzydzieści lat od wskazania przez P. Druckera różnicy pomiędzy skutecznością, czyli wykonywaniem rzeczy w sposób właściwy a efektywnością, czyli wykonywaniem właściwych rzeczy. W ślad za tym rozróżnieniem rodzą się pytania dotyczące tego, jak mierzyć działania w organizacjach w sposób właściwy oraz, skąd wiedzieć, że mierzymy właściwe działania? Trzydzieści lat w naukach o zarządzaniu to stosunkowo długi okres czasu na wypracowanie skutecznych, czasem rewolucyjnych pomysłów i rozwiązań. Tymczasem w obszarze pomiaru efektywności postawione wyżej pytania są wciąż aktualne. Brak jednoznaczności w zakresie mierzenia rzeczy właściwych mnoży nowe próby pomiaru wszystkiego, co da się zmierzyć. W efekcie powstaje wielość miar i propozycje poszczególnych badaczy co do uwzględniania coraz to różnorodniejszych wskaźników w systemach zarządzania i pomiaru efektywności. Z kolei brak jednoznaczności co do pomiaru rzeczy w sposób właściwy mnoży propozycje metod i projektów systemów pomiaru efektywności. Ostatnie badania wskazują, że nie jest istotną trudnością stworzyć system pomiaru efektywności. O wiele większym wyzwaniem jest zarządzanie tym systemem i wykorzystanie go do faktycznego

zwiększenia efektywności poprzez podniesienie poziomu przedsiębiorczości organizacji [17].

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

Gdyby wielorakie miary efektywności były ze sobą skorelowane, nie byłoby potrzeby zwiększania ich ilości. Wysoka korelacja oznaczałaby, że wszystkie używane miary byłyby nośnikami tej samej informacji, pełnej informacji o efektywności firmy. Wtedy nie byłoby istotnym konstruowanie systemów pomiaru efektywności opartych na wielorakich miarach, czy też skomplikowanych kart. Z drugiej strony należy brać pod uwagę, że zarówno przedsiębiorczość, jak i efektywność to pojęcia złożone i wielowymiarowe, dlatego nie można zastosować w stosunku do nich tylko jednej, uniwersalnej i syntetycznej miary [18].

Niezależnie od powyższego ograniczenia, podobną logikę można zastosować do następującego stwierdzenia: jeżeli udałoby się wykorzystać miary przedsiębiorczości, które są skorelowane z powszechnie używanymi miarami efektywności, ich stosowanie oznaczałoby, możliwość otrzymywania informacji dotyczących efektywności organizacyjnej. W rzeczywistości miary efektywności są ze sobą słabo skorelowane. Każda jest nośnikiem innej informacji o efektywności firmy, dlatego też istotne w pomiarze efektywności stały się systemy pomiaru, np. zbilansowane karty, pryzmat efektywności, tablica miar efektywności, karta sześciopunktowa Sigma, itp. [19]. Systemy te wykorzystują wielorakie miary, zarówno operacyjne jak i finansowe, aby w sposób całościowy uchwycić efektywność organizacji.

Aby oceniać użyteczność jakiegokolwiek kryterium w systemie pomiaru, należy je przeanalizować pod kątem:

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

Dobór miar do systemu pomiaru efektywności opartej na miarach przedsiębiorczości jest trudny, a pomoc w tym mogą poniższe przesłanki [20]:

- Stworzenie prostego systemu pomiaru, polegającego na doborze niewielkiej liczby miar, około trzech miar finansowych i trzech pozafinansowych. Taki system zapewniałby treściwość miar i spełniałby założenie, że zbyt wiele miar powoduje przekroczenie granic poznawczych i utratę informacji.
- Zastosowanie miar pozafinansowych jako predyktorów miar finansowych. Innymi słowy, miary pozafinansowe służyłyby jako wiodące wskaźniki efektywności. W przeciwnym razie miary te zostałyby odsunięte na bok przez firmy, które skupiłyby się wyłącznie na finansowych miarach efektywności.
- Miary efektywności powinny być uniwersalne, co oznacza, że te same miary powinny być stosowane wszędzie i dotyczyć tych samych elementów. Miary uniwersalne mogą być sumowane oddolnie i rozkładane na czynniki pierwsze odgórnie. Ich uniwersalność polega też na tym, że efektywność może być porównywana w obrębie wewnątrzorganizacyjnym.
- System pomiaru powinien być stabilny i ewoluować powoli, aby utrzymać świadomość celów długookresowych oraz konsekwencję w działaniu.
- Pracownicy powinni być wynagradzani za efektywność mierzoną miarami zarówno finansowymi jak i pozafinansowymi.

Gdyby możliwe było zastosowanie wszystkich przedstawionych powyżej zasad, można byłoby stworzyć idealny system pomiaru. Stworzenie takiego systemu jest jednak raczej niemożliwe. Składa się na to kilka czynników [21]. Po pierwsze, firmy stosują zbyt wiele miar. Przykładowo Skandia w swoich raportach przedstawia 117 wskaźników zarówno finansowych jak i pozafinansowych [22]. Po drugie, brakuje firmom kompetencji wyłonienia tych pozafinansowych miar, które w sposób precyzyjny odzwierciedlałyby efektywność finansową. Często wybiera się wskaźniki pozafinansowe, które nie są skorelowane z efektywnością finansową. Przykładowo wskaźnik zadowolenia klienta mierzony w sposób właściwy przewiduje efektywność finansową [23]. Z drugiej strony uważa się, że produkty mierne nie przetrwają na rynku, zatem z tych, które się utrzymują, klienci nie mogą być niezadowoleni. Jeżeli zaś dwie firmy mają jednakowo zadowolonych klientów, żadna z nich nie uzyskuje przewagi konkurencyjnej w myśl tego wskaźnika. Trzecią trudnością w zaprojektowaniu modelowego systemu pomiaru efektywności jest możliwość doboru takich miar pozafinansowych, które zarówno odzwierciedlają efektywność finansową jak i są uniwersalne. Być może znalezienie miar uniwersalnych jest łatwiejsze, jednak i one nie zawsze są uniwersalne na różnych poziomach tej samej organizacji.

Kolejną przeszkodą w projektowaniu systemu pomiaru efektywności jest fakt, że miary pozafinansowe nie są stałe. Wraz ze wzrostem ich użycia maleje ich zdolność do wskazania niskiej efektywności [24]. W efekcie systemy pomiaru efektywności charakteryzują się wysoką rotacją wskaźników. Wreszcie, rodzi się pytanie, na podstawie jakich wskaźników wynagradzać pracowników firmy: wynagradzanie na podstawie jednego tylko wskaźnika jak i na bazie wielu z nich rodzić może wiele dysfunkcji.

### 3. Pomiar efektywności za pomocą miar przedsiębiorczości – próba integracji

Rozwinięte systemy zarządzania i pomiaru efektywności nie ograniczają ilości stosowanych wskaźników, ich szczegółowości, ani częstotliwości odświeżania informacji potrzebnych do ich liczenia. Grozi to ryzykiem przeładowania informacji. Kadra zarządzająca wykorzystuje wskaźniki efektywności, jednak z dużą niechęcią odnosi się do wdrażania systemów zarządzania i pomiaru efektywności. Niechęć ta wiąże się z mnogością używanych wskaźników. Badania empiryczne przeprowadzone na 257 firmach holenderskich wykazały, że optymalna liczba wskaźników stosowanych w systemach pomiaru efektywności powinna wahać się w przedziale od pięciu do dziesięciu [25]. Tylko co czwarty menedżer widziałby konieczność zastosowania większej ich ilości, zaś zdecydowana większość opowiada się raczej za dopracowaniem i ulepszeniem kilku miar tak, aby w większym stopniu oddawały one faktyczny poziom efektywności.

Poszukiwanie odpowiednich systemów pomiaru ma na celu tworzenie wyższej wartości w sensie zwiększania przedsiębiorczości i otrzymywania lepszych wyników [26]. Zwłaszcza systemy pomiaru efektywności odgrywają istotną rolę w podtrzymywaniu wzrostu organizacji i zwiększenia prawdopodobieństwa przetrwania. Co więcej, mogą spowodować, że organizacja osiągnie wyjątkowe, nadzwyczajne wyniki poprzez zachowania nakierowane na efektywność, zaś nakierowanie to wynika z wdrożenia systemu pomiaru efektywności.

Uważna analiza wskaźników finansowych firmy Skandia pozwoliła na wyodrębnienie cech, którymi powinny się one charakteryzować, aby były przydatne w systemie pomiaru [27],[28]. Otóż miary takie powinny być (a) kumulacyjne, czyli zdolne do bezpośredniego pomiaru danej działalności w celu uchwycenia punktów przegięcia; (b) konkurencyjne, czyli zdolne do porównywania danej działalności ze średnią branżową, w celu porównań; (c) komparatywne, czyli zawierające dwie zmienne dotyczące danej organizacji, w celu uchwycenia dynamiki procesów; (d) połączone, czyli wykorzystujące i wskaźniki i wartości wymierne, w celu nowego spojrzenia na organizację; (e) istotne, czyli w sposób jednoznacznie określony mierzące procesy i zjawiska o dużej wadze w organizacji, (f) precyzyjne, charakteryzujące się wysokim stopniem szczegółowości, (g) pozbawione granic i elastyczne, czyli takie, których zakres stosowania i użyteczności rozszerza się; (h) łatwe do zmierzenia.

Przedstawione powyżej problemy projektowania systemów pomiaru i zasad doboru miar, skłaniają do zastanowienia się nad możliwością zastosowania miar przedsiębiorczości organizacyjnej do pomiaru efektywności. Względnie wysokie korelacje między przedsiębiorczością a efektywnością wyłonione na podstawie badań empirycznych, mogłyby w pewnym zakresie umożliwić zastosowanie miar przedsiębiorczości jako wskaźników odzwierciedlających nie tylko efektywność finansową, ale i prognozujących przyszłe wyniki [29].

Pomiar przedsiębiorczości jest istotny ze względu na kształtowanie przyszłości i pośrednie wpływanie na jakość życia [30], a bezpośrednio poprzez ożywianie przedsiębiorczości w organizacjach. Współcześnie staje się oczywiste, że procesy zarządzania efektywnością są wielowymiarowe i mają wielorakie źródła takie jak: strategia, finanse, rachunkowość zarządcza i kontrola, zarządzanie operacyjne, czy też zarządzanie zasobami ludzkimi. Zintegrowane zarządzanie efektywnością, z kolei, oznacza skoncentrowanie uwagi na tych krytycznych aktywnościach, które prowadzą do przewagi konkurencyjnej i do długofalowego rozwoju organizacji przynoszącego efekty

zadowalające dla interesariuszy. Zintegrowanie oznacza też wzajemne dopasowanie poszczególnych elementów całości, w szczególności dotyczy [31]:

- ukierunkowywania organizacji i procesów formułowania celów, czyli tych rodzajów działalności, jakie wiążą się z formułowaniem i przedstawianiem misji i wizji, ich tłumaczeniem na strategię i konkretne cele, z mobilizowaniem poparcia i z rozmieszczaniem zasobów;
- procesów operacyjnych, które dotyczą wytwarzania oraz dostarczania produktów oraz usług; są one rozumiane szeroko i obejmują marketing, logistykę itp.;
- procesów wspomagających, które ułatwiają usprawnianie procesów operacyjnych (rozwój technologii, finanse, rachunkowość itp.);
- procesów oceny (monitorowania) i kontroli zapewniających planowe funkcjonowanie organizacji (audyt, zarządzanie ryzykiem, kontrola menedżerska itp.);
- zachowania organizacyjnego, który to komponent jest skierowany na budżetowanie zaangażowania i motywacji uczestników organizacji za pomocą projektu organizacyjnego, systemów zarządzania zasobami ludzkimi, umiejętność przywódczych, systemów wynagradzania.

#### **4. Zakończenie**

Odpowiedź na pytanie dotyczące pomiaru przedsiębiorczości jako przesłanki efektywności organizacyjnej nie jest wyczerpująca, ale daje istotne podstawy do pojęcia dogłębnej dyskusji nad dalszą analizą tego procesu. Przedstawiona teoretyczna propozycja zintegrowanego podejścia do pomiaru przedsiębiorczości stanowiącego podłoże efektywności organizacyjnej jest bardziej całościowa niż pojedynczo stosowane specyficzne miary takie, jak orientacja przedsiębiorcza, zarządzanie przedsiębiorcze, skala potencjału przedsiębiorczości organizacyjnej, czy dokonań przedsiębiorczych. Stworzone na podstawie badań empirycznych narzędzie można powiązać z dialektyczną dynamiką kontekstu organizacji a zarysowana propozycja daje bardziej wszechstronny i zintegrowany obraz. Całościowe rozumienie sformułowanych w opracowaniu problemów, wraz ze znajdującymi rozwiązaniami, pozwoli w przyszłości zbudować solidniejsze teoretyczne podstawy pomiaru przedsiębiorczości organizacyjnej jako nośnika efektywności. Szczególnie istotne wydaje się porównanie efektywności różnych systemów pomiaru w konkretnych sytuacjach organizacyjnych tak, aby precyzyjnie określić warunki opłacalności zastosowania odpowiednich narzędzi i miar w konkretnych systemach pomiaru.

#### **Literatura**

1. Zahra S.A., Jennings D.F., Kuratko D.F.: The Antecedents and Consequences of Firm Level Entrepreneurship: The State of the Field, „Entrepreneurship Theory & Practice” Vol. 24, 1999, s. 45-65.
2. Bednarczyk M.: Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków, 2001.
3. Bornstein D.: How to Change the World. Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas. Oxford University Press, New York, 2004.



4. Wiklund J.: The Sustainability of the Entrepreneurial orientation-performance relationship W: Davidsson P., Delmar F., Wiklund J.: *Entrepreneurship and the growth of firm*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, 2006, s.141.
5. Zahra S.A.: Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Explanatory Study. „*Journal of Business Venturing*” ,Vol. 6, 1999, s. 259-285.
6. Zahra S.A.: Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach. „*Journal of Business Venturing*” , Vol. 8, 1993, s. 319-340.
7. Zahra S.A.: Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: The Case of Management Leveraged Buyouts. „*Journal of Business Venturing*” 1995, Vol. 10, s. 225-247;
8. Zahra S.A., Covin J.G.: Contextual Influences on Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis. „*Journal of Business Venturing*”, Vol. 10, 1995, s. 43-58.
9. Man T., Lau T., Chan K.F.: The Competitiveness of Small and Medium Enterprises. A Conceptualization with Focus on Entrepreneurial Competencies. „*Journal of Business Venturing*” Vol. 17, 2002, s. 123-142.
10. Steffens P.R., Davidsson P., Fitzsimmons J.R.: The Performance of Young Firms: Patterns of Evolution in Growth-Profitability Space. „*Best Paper Proceedings*”, Academy of Management, Atlanta 2006, s. 9.
11. Dyduch W.: *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*. AE, Katowice, 2008.
12. Kennerley M., Neely A.: *Performance Measurement Frameworks: A Review*. W: *Business Performance Measurement: Theory and Practice*. Red.. Neely A. Cambridge University Press, Cambridge, s. 145-155.
13. Epstein M.: *Improving organizations and society: The Role of Performance Measurement and Management Control*. Referat zaprezentowany na “Third Conference on Performance Measurement and Management Control”, Nicea, 2005.
14. Morris M.H.: *Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantage for Individuals, Organizations and Societies*. Quorum Books, Westport, 1998.
15. Martinez V., Kennerley M.: *Performance Measurement Systems: Mix effects*. W: EURAM 2005. *Responsible Management in an Uncertain World*. 5th Annual International Conference Proceedings. TUM Business School, Munich, 2005, s. 163.
16. Bratnicki M., Dyduch W.: *Entrepreneurship-Based Performance Measurement System*. Referat zaprezentowany na “4th Conference on Performance Measurement”, Nicea 2007, s. 8.
17. Edwards, P.E., Neely, A., Martinez, V., Pidd, M.: *Multiple Perspectives of Performance Measurement and Management Systems*. Referat zaprezentowany podczas sympozjum organizowane przez The Academy of Management Annual Meeting, Atlanta, 2006.
18. Cameron K.S.: Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conception of Organizational Effectiveness. „*Management Science*” , Vol. 32, 1986, s. 539-553.
19. Dyduch W., Bratnicki M.: *Zintegrowany system pomiaru efektywności: koncepcje, dylematy i wykorzystanie miar przedsiębiorczości organizacyjnej*. W: *Czas na pieniądź – Zarządzanie finansami. Inwestycje i wycena przedsiębiorstw*. Red. D. Zarzecki. Wydawnictwo US, Szczecin, 2006, s. 139-150.
20. Meyer M.W.: Can Performance Studies Create Actionable Knowledge if We Can't Measure the Performance of the Firm? „*Journal of Management Inquiry*” No 3, 2005, s. 287-291.

21. Dyduch W.: Problematyka pomiaru efektywności organizacji. W: Zarządzanie. Kierunki badań. II Forum AE Katowice. Red. D. Kisperska-Moroń. Wydawnictwo Uczelniane AE, Katowice, 2006, s. 89-103.
22. Edvinsson L., Malone M.: Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower. Harper Collins, New York, 1997.
23. Andriessen D., Tissen R.: Weightless Wealth: Find Your Real Value in a Future of Intangible Assets. Prentice-Hall, London, 2001, s. 8.
24. Neely A., Gregory M., Mills J., Platts K.: Performance measurement system design: A literature review and research agenda, "International Journal of Operations & Production Management" nr 15 (4), 1995, s. 80-116.
25. Kerklaan L., Verhoeff C., Zomerdijsk C.: The Number of Performance Indicators That Can Effectively be Handled. W: Performance Measurement and Management. Public and Private. Red. Neely A, Kennerley M., Walters A.: Cranfield School of Management, Cranfield, 2006, s. 385-392.
26. Bratnicki M., Dyduch W.: Measuring Corporate Entrepreneurship: In Search for the Universal Tool Reflecting Performance. W: Performance Measurement and Management. Public and Private. Red. Neely A., Kennerley M., A. Walters. Cranfield School of Management, Cranfield, 2006, s. 107-114.
27. Edvinsson L., Malone M.S.: Kapitał intelektualny. PWN, Warszawa 2001, s. 65
28. Roos J., Roos G.: IC Visualizing and Measuring. Macmillan, London, 1997.
29. Bratnicki M., Dyduch W.: Measuring corporate entrepreneurship: In search for the universal tool reflecting firm performance. W: Performance measurement and management: Public and private. Praca zbiorowa pod red. A. Neely, M. Kennerley i A. Walters. Cranfield School of Management/Performance Measurement Association: London, 2006, s.107-114.
30. Starbuck W.: Performance Measures: Prevalent and Important but Methodologically Challenging. „Journal of Management Inquiry” , Vol. 14, 2005, s. 280-286.
31. Verweire K., Van den Berghe L.: Integrated Performance Management: New Hype or New Paradigm? W: Integrated Performance Management. A Guide to Strategy Implementation. Red. Verweire K., Van den Berghe L., Sage Publications, London/ Thousand Oaks/ New Delhi, 2004, s. 1-14.

Prof. UE dr hab. Wojciech DYDUCH  
 Mgr Izabella KOZŁOWSKA  
 Katedra Przedsiębiorczości  
 Uniwersytet Ekonomiczny  
 40-287 Katowice, ul. 1go Maja 50  
 e-maile: dyduch@ae.katowice.pl  
 izabella.kozlowska@gmail.com