

Przemysław Zbierowski

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

KLUCZOWE WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI W PERSPEKTYWIE PROCESOWEJ

Streszczenie: W artykule zaprezentowano podstawy teoretyczne dotyczące kluczowych wskaźników efektywności oraz wyniki badań nad zastosowaniem ich w organizacjach. W części teoretycznej artykuł oparty jest na dwóch współczesnych koncepcjach zarządzania – pozytywnej nauce o organizacji oraz nauce organizacji wysokiej efektywności. Na podstawie tych teorii oraz podejścia dopasowania organizacyjnego Galbraitha zbudowany jest model organizacji wysokiej efektywności. Wyniki badań jakościowych przedstawiają zakres i specyfikę wykorzystywania KPI przez małe i średnie firmy wysokiej efektywności.

Słowa kluczowe: kluczowe wskaźniki efektywności, pozytywna nauka o organizacji, organizacje wysokiej efektywności.

1. Wstęp

W obecnym etapie rozwoju gospodarczego oraz rozwoju nauk o zarządzaniu coraz większego znaczenia nabiera problematyka efektywności organizacji, jej złożoności i wielowymiarowości. Zainteresowanie tą tematyką zaowocowało powstaniem interesujących koncepcji, takich jak *balanced scorecard* czy też nurt organizacji wysokiej efektywności (*high performance organization* – HPO). Najważniejsza, również w perspektywie procesowej, staje się problematyka pomiaru efektywności, rozumianej nie tylko jako efektywność finansowa, ale również efektywność procesów, w aspekcie czasu, kosztu i jakości. W znacznym zakresie odpowiedzią na takie zapotrzebowanie są kluczowe wskaźniki efektywności (*key performance indicators* – KPI), które pozwalają bez opóźnienia czasowego monitorować procesy zachodzące w organizacji. W artykule zaprezentowano podstawy teoretyczne dotyczące KPI oraz wyniki badań jakościowych nad zastosowaniem KPI w organizacjach.

2. Wysoka efektywność organizacji i kluczowe wskaźniki efektywności

Efektywność organizacji jest konstrukcją kompleksową, wielowymiarową, która powinna być rozpatrywana i mierzona z uwzględnieniem jej skomplikowania, do którego przyczyniają się czynniki niefinansowe, daleko wybiegające w przyszłość oraz subiektywna ocena. Jak dowodzi March [1991], organizacje zmuszone są dokonywać swoistej wymiany długookresowej efektywności poprzez eksplorację w długim okresie na krótkookresową eksploatację. Wielu autorów zwraca uwagę, że nowoczesne systemy pomiaru efektywności i nadzoru korporacyjnego biorą pod uwagę zyskowność i wzrost, czynniki materialne i niematerialne [McGee, Thomas, Wilson 2005; Pearce, Robinson 2005].

W rozważaniach nad efektywnością zasadne wydaje się przyjęcie perspektywy pozytywnej [Cameron, Dutton, Quinn 2003]. Szczególnie istotna w perspektywie pozytywnej jest obserwacja, że dla odnowy i rozwoju organizacje muszą eksplorować i uczyć się nowych sposobów działania, równocześnie eksploatując sposoby działania już znane [Crossan, Lane, White 1999, s. 522]. Organizacje angażujące się w rozwój muszą poszukiwać działań, używając narzędzi już rozpoznanych, i w tym samym czasie eksperymentować z tworzeniem nowej wiedzy i umiejętności [Rothaermel, Deeds 2004]. Przy tak zakreślonej efektywności organizacji jej pomiar wydaje się zadaniem jeszcze trudniejszym do precyzyjnego zdefiniowania i przeprowadzenia. March i Sutton [1997] twierdzą nawet, że dociekania dotyczące natury efektywności są najbardziej permanentnym procesem w naukach o organizacji.

Poza braniem pod uwagę zarówno krótkiego, jak i długiego okresu analizy, pozytywny sposób myślenia wymaga rozpoznania natury efektywności, wyników działań podejmowanych przez organizację. Niektórzy autorzy dowodzą, że różne przedsięwzięcia ekonomiczne, społeczne, kulturowe czy polityczne są skierowane nie tylko na osiągnięcie wyniku materialnego, ale na budowanie nowego, lepszego świata, zakorzenionego w takich wartościach, jak zdrowie, bogactwo ekonomiczne, bezpieczeństwo, wiedza, wolność wyboru, sprawiedliwość, jakość działań (ich społeczny potencjał) czy ochrona środowiska naturalnego. Istotne jest zatem odpowiedzenie sobie na pytanie, jaki horyzont czasowy powinien być brany pod uwagę w pomiarze efektywności. Należy również zauważyć, że struktura interesariuszy oraz specyfika kontekstu kulturowego wpływać będzie na interpretację wybranych miar w zakresie organizacyjnego sukcesu i porażki. Z powyższych rozważań wynika, że pozytywne spojrzenie na efektywność organizacyjną nie jest wolne od sprzeczności, które występują w każdej dziedzinie nauki o organizacji. Zostały one podsumowane w tab. 1.

Biorąc pod uwagę wszystkie przytoczone argumenty, można zaproponować wielowymiarowy zestaw mierników efektywności małych i średnich firm, oparty na strategicznej karcie wyników [Kaplan, Norton 1996] oraz na pozytywnej nauce o organizacji. Zestaw ten obejmuje: wzrost, zyskowność, wiarygodność, miary su-

biektywne odzwierciedlające realizację celów założyciela i właścicieli, innowacyjność oraz satysfakcję pracowników.

Tabela 1. Sprzeczności efektywności w perspektywie pozytywnej

Ukierunkowanie	zyskowość	wzrost
Horyzont czasowy	krótki	długi
Specyfika działania	eksploatacja	eksploracja
Kryteria sukcesu	instrumentalne	moralne
Metody postępowania	rutynowe	nieznane
Dominacja czynników	materiałnych	niematerialnych
Wiedza	wykorzystywanie	tworzenie

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bratnicki, Zbierowski 2007].

Przydatna z pragmatycznego punktu widzenia i cenna naukowo w kontekście rozważań nad efektywnością wydaje się być koncepcja kluczowych wskaźników efektywności. Nie jest zaskoczeniem, że bardziej efektywne są te organizacje, które mierzą swoją efektywność. Jest to również klucz do zarządzania nią. Pomiar efektywności może jednak przyjmować różne formy, od analizy rocznych wyników finansowych do wprowadzenia w organizacji zestawu wskaźników efektywności, które monitorowane są na bieżąco. Wskaźniki te niekoniecznie muszą mieć charakter finansowy, ale zgodnie z podejściem wielowymiarowym i strategiczną kartą wyników mogą skupiać się na procesach, czasie, koszcie itp. Kluczowe wskaźniki efektywności, bo o nich tutaj mowa, stanowią zestaw miar skoncentrowanych na tych aspektach efektywności, które są najbardziej istotne dla trwałego sukcesu organizacji. KPI mogą być monitorowane raz w tygodniu, ale zaleca się, aby były monitorowane codziennie albo nawet częściej.

W odniesieniu do organizacji doskonałej Peters i Waterman [1982] odkryli, że organizacje odnoszące sukcesy mają stale skoordynowane strategię, systemy, strukturę, styl przywództwa, umiejętności i styl uczestników organizacji. Ich badania dodatkowo wskazały na rolę podzielanego nastawienia umysłu i kultury organizacyjnej jako istotnych czynników w procesie osiągania wysokiej efektywności. Podejście takie zostało później rozwinięte przez wielu autorów [Waal 2006; Holbeche 2005], którzy stworzyli modele organizacji wysokoefektywnej. Waal przeprowadził badania empiryczne, a ich wyniki wskazują na pozytywny związek charakterystyk wysokiej efektywności organizacyjnej z osiąganiem wysokiej efektywności, która pozwala organizacjom odnosić wielkie sukcesy. Osiem charakterystyk było istotnie i silnie skorelowanych z efektywnością [Waal 2006]: (1) projekt organizacji, (2) strategia, (3) zarządzanie procesami, (4) przywództwo, (5) orientacja długookresowa, (6) ciągłe doskonalenie, (7) kultura organizacyjna, (8) orientacja na zewnątrz.

Analiza różnych modeli organizacji wysokoefektywnych pozwala zaobserwować specyficzny porządek pośród ich charakterystyk. Można przypuszczać, że po-

rządek ten jest ustanowiony przez naturalne siły organizacyjne. Innym ciekawym spostrzeżeniem jest obserwacja, że większość charakterystyk organizacji wysokoefektywnych to charakterystyki z dziedziny pozytywnej nauki o zarządzaniu, na przykład *empowerment*, wolność działania, zaufanie czy współpraca.

Przedstawione modele dają przesłanki do twierdzenia o istotności projektowania organizacji dla podejmowania decyzji jako kluczowego elementu strategicznego dopasowania (modyfikowania i dostrajania) pomiędzy tożsamością, ukierunkowaniem strategicznym, zdolnościami, kompetencjami i innymi komponentami projektu. Aby tego dokonać, przyjąć należy, że taki projekt musi odzwierciedlać zrozumienie tożsamości organizacji, odnosić się do przyszłych potrzeb ukierunkowania strategicznego oraz kompetencji i zdolności organizacyjnych, musi być również zakorzeniony w projekcie organizacji. Korzystając z klasycznego modelu Galbraitha [1995], zaproponować można model organizacji wysokoefektywnej, opierający się na dopasowaniu pomiędzy sześcioma głównymi elementami: strategią, kulturą, ludźmi, strukturą, zadaniami i systemami. W modelu tym każdy z elementów otrzymuje postać zapewniającą dopasowanie, które z kolei prowadzi do osiągnięcia wysokiej efektywności w pozytywnym kontekście.

Zaproponowany model w zakresie strategii zaleca posiadanie przez organizację trwałej wizji, która mobilizuje do wytężonego wysiłku, z drugiej jednak strony proces tworzenia strategii musi być ciągły, aby zapewnić dopasowanie zewnętrzne organizacji. Kluczowymi elementami tego procesu są czujność oraz myślenie w czasie przyszłym. Istotnym elementem jest również wytyczanie celów, które będą wyzwaniem dla uczestników organizacji. Kultura organizacji wysokoefektywnych oparta jest na silnych kluczowych wartościach, pozostawia jednak szeroki zakres swobody, w szczególności w eksperymentowaniu. Istotne jest ukierunkowanie kultury na wysoką efektywność. Kultura ta jest ponadto innowacyjna, otwarta na ciągłą zmianę oraz oparta na zaufaniu pomiędzy uczestnikami organizacji oraz interesariuszami. W zakresie zarządzania zasobami ludzkimi kluczowe jest przyciąganie odpowiednich, a właściwie wyjątkowych ludzi do organizacji, a następnie umiejętne korzystanie z ich potencjału oraz rozwijanie go, w czym szczególną rolę odgrywają nowoczesne koncepcje, takie jak *empowerment* czy *coaching*.

W budowaniu struktury dla organizacji wysokoefektywnej kluczowe jest utrzymanie jej prostoty i płaskości, które pozwolą organizacji na nieustanne adaptowanie się do otoczenia oraz pozostałych elementów projektu. Podstawowymi zadaniami organizacji w jej drodze do wysokiej efektywności jest budowanie bliskich relacji z interesariuszami – poprzez kreowanie dla nich wartości. Innymi istotnymi zadaniami jest dzielenie się informacją i wiedzą oraz ciągle udoskonalanie istniejących w organizacji procesów. Systemami istotnymi dla wysokiej efektywności są systemy wynagradzania i motywowania oparte na sprawiedliwych zasadach oraz technologie informacyjne i informatyczne zapewniające platformę dla innowacyjności i komunikacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji, a jednocześnie zaprojek-

towane w przekroju całej organizacji w taki sposób, aby łatwo mogły dostosowywać się do stawianych przed nimi wyzwań.

3. Hipotezy badawcze, projekt badań

W kontekście rozważań nad efektywnością organizacji istnieje wiele dowodów na to, że początkiem drogi do osiągnięcia wysokiej efektywności jest jej monitorowanie, można zatem sformułować następujące hipotezy:

H1: Wysokoefektywne małe i średnie przedsiębiorstwa poświęcają uwagę szerokiemu zakresowi wskaźników efektywności.

H2: Wysokoefektywne małe i średnie przedsiębiorstwa wykorzystują i często monitorują kluczowe wskaźniki efektywności.

Opisane uprzednio pozytywne charakterystyki wysokiej efektywności i miary efektywności są wejściami i wyjściami modelu DEA (Data Envelopment Analysis). Wzrost firmy mierzony był przez wzrost sprzedaży, zyskowość przez współczynnik zysku na pracownika, wiarygodność przez 3-składnikową, 5-punktową skalę, realizacja celów organizacji przez 5-punktową samoocenę, innowacyjność mierzona była na 3-składnikowej, 7-punktowej skali [Kreiser, Marino, Weaver 2002], która była częścią skali orientacji przedsiębiorczej, satysfakcja z pracy przez 3-składnikowy, 7-punktowy Michigan Organisational Assessment Questionnaire (MOAQ) [Seashore 1983]. Dodatkowo wiek organizacji oraz jej rozmiar (wielkość zatrudnienia) zostały użyte jako zmienne kontrolne.

Próba badawcza składała się z 12 wysoko efektywnych małych i średnich firm. Zostały one wybrane poprzez ranking „Gazete Biznesu” prowadzony przez „Puls Biznesu”. Jako że próba badawcza przy zastosowaniu metody analizy obwodowej danych musi być homogeniczna, badaniem zostały objęte firmy z jednej branży – handlu produktami stalowymi. Ogólna liczba 55 takich firm była ujęta w ranking „Gazete Biznesu”, dostarczono 12 wypełnionych kwestionariuszy, co daje współczynnik odpowiedzi na poziomie 22%. Zgromadzony materiał empiryczny został zanalizowany z wykorzystaniem analizy obwodowej danych oraz oprogramowania xlDEA firmy ProdTools, pewne obliczenia zostały również przeprowadzone za pomocą pakietu SPSS.

Celem badań z wykorzystaniem DEA była identyfikacja liderów wśród firm wysokiej efektywności. Badanie przeprowadzone metodą analizy obwodowej danych zostało uzupełnione badaniami metodami jakościowymi. Ich podstawą był ustrukturyzowany wywiad z właścicielem firmy (ewentualnie współwłaścicielem). Wywiad składał się z otwartej listy 25 pytań obowiązkowych, które były zadawane w czasie każdego wywiadu, oraz pytań dodatkowych, wynikających z przebiegu rozmowy i dotyczących kwestii, które były ważne dla badania i pojawiały się w trakcie wywiadu. Pytania dotyczyły oceny efektywności firmy, relacji efektywności do efektywności założonej (planowanej), sfer monitorowania efektywności, ze-

stawu kluczowych wskaźników efektywności i wykorzystywania ich oraz źródeł sukcesu firmy.

4. Wyniki i wnioski z badań

Wyniki analizy obwodowej danych wskazują, że spośród dwunastu przebadanych firm pięć znalazło się na granicy efektywności. Nadano im kodowane nazwy DPS, KDT, MGS, MST i RST. Firmy, które osiągnęły najwyższą efektywność, to przeważnie firmy małe, zatrudniające do 25 pracowników. Tylko jedna firma jest przedsiębiorstwem średnim, zatrudniającym 59 pracowników.

Firmy o najwyższej efektywności nieznacznie różnią się w ocenie efektywności swojego działania. Niektórzy z właścicieli w otwarty sposób przyznają się do uczestnictwa w rankingu i zajęcia wysokiego miejsca, inni są raczej zaskoczeni (lub przynajmniej takich udają – KDT). Typowa odpowiedź na pytanie o wskaźniki sukcesu i wysokiej efektywności lub o to, jakie fakty i informacje wskazują na osiąganie przez firmę sukcesu i wysokiej efektywności, to wzrost obrotów i zysku (DPS, MGS, MST, RST), wysoka płynności finansowa (KDT, MGS). Sugeruje to, że badane firmy poświęcają uwagę głównie wskaźnikom finansowym i posiadają konserwatywną strategię. Innymi wskaźnikami wysokiej efektywności są: pozytywny wizerunek zbudowany w oparciu o wysoką jakość (MGS, MST), stabilna i wysoko wykwalifikowana kadra (MGS, RST), szeroki zakres produktów dostępnych w sprzedaży ciągłej (DPS, MST), lojalni klienci (MGS), bezpieczeństwo (KDT), rozwijanie zasobów (KDT), satysfakcja pracowników (RST), „zachowanie socjologiczne” (oznaczające zewnętrzne dopasowanie do otoczenia, infrastruktury i ludzi) (RST). Żadna z badanych firm nie skupiała się na pojedynczym wskaźniku finansowym lub zestawie wskaźników finansowych, z drugiej strony wskaźniki finansowe odgrywają pierwszoplanową rolę w ocenie efektywności. Powyższe wyniki zapewniają częściowe wsparcie dla hipotezy H1.

W odpowiedzi na pytanie o relację efektywności osiągniętej do efektywności planowanej większość właścicieli poddanych badaniu firm wysokiej efektywności (czterech z pięciu) odpowiada, że osiągnięta efektywności nie w pełni odpowiada planowanej. Typowe odpowiedzi, jakie padały na to pytanie, to: „jest blisko stu procent, ale nie na sto procent”, „zawsze możemy działać lepiej”. Tylko jeden właściciel (KDT) odpowiedział, że efektywność w stu procentach odzwierciedla oczekiwania w tym zakresie.

Właściciele firm w ich prowadzeniu zwracają uwagę na zróżnicowane zestawy wskaźników i czynników efektywności: zysk i efektywność ekonomiczna (DPS), sytuacja finansowa klientów (KDT), efektywność sprzedaży (MGS), zapasy i sprzedaż (MST), przychody, efektywność pracowników handlowych, kontrakty w kluczowymi klientami (RST). Wykorzystanie kluczowych wskaźników efektywności jest raczej ograniczone wśród badanych firm. Różni się ono znacznie: od nie-

ustalania żadnych kluczowych wskaźników efektywności i niezwracania uwagi na żadne wskaźniki oprócz zysku i efektywności ekonomicznej w cyklu miesięcznym (DPS) aż po ustalenie bardzo precyzyjnego zestawu wskaźników efektywności i monitorowanie go w sposób ciągły (KDT). Jedynie w ostatnim przypadku można mówić o prawdziwym wykorzystaniu kluczowych wskaźników efektywności. Zestaw wskaźników w tym wypadku jest stały i składa się z następujących wskaźników: relacja kapitału własnego do zapasów, miesięczna sprzedaż, ilość dostępnej gotówki, średni czas obrotu zobowiązań, zysk. Zestaw ten jest również monitorowany na bieżąco.

W przypadku pozostałych firm zestaw wskaźników jest raczej nieformalny, używają one wskaźników takich jak koszt, płynność, zwrot z kapitału, ale wskaźniki te są monitorowane zbyt rzadko. Dwóch z pięciu właścicieli-menedżerów przyznaje, że w codziennej pracy nie wykorzystują żadnych wskaźników efektywności. Powyższe wyniki zapewniają częściowe wsparcie dla hipotezy H2. Mimo że niektóre firmy wykorzystują wskaźniki efektywności, powinny być one raczej nazwane kluczowymi wskaźnikami wyników, ponieważ są monitorowane zbyt rzadko i mierzą aktywność firmy, nie wyznaczając żadnych celów. Właściciele-menedżerowie mają niską świadomość tego, co powinno być monitorowane, aby zapewnić firmie wysoką efektywność. Ważne jest również to, iż dużą uwagę poświęcają oni wskaźnikom finansowym, a znacznie mniejszą – wskaźnikom odzwierciedlającym inne perspektywy efektywności przedsiębiorstwa.

Literatura

- Bratnicki M., Zbierowski P., *Attention profile: A new recruitment criterion*, „Human Resource Management” 2007, no. 6.
- Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E., *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a New Discipline*, Berrett – Koehler Publishers, San Francisco 2003.
- Crossan M.M., Lane H.W., White R.E., *An organizational learning framework: From intuition to institution*, „Academy of Management Review” 1999, no. 24.
- Galbraith J.R., *Designing organizations: An executive briefing on strategy, structure, and process*, Jossey-Bass, San Francisco 1995.
- Holbeche L., *The High Performance Organization. Creating Dynamic Stability and Sustainable Success*, Elsevier, Oxford 2005.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston 1996.
- Kreiser P.M., Marino L.D., Weaver K.M., *Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis*, „Entrepreneurship Theory & Practice” 2002, no. 26.
- March J.G., *Exploration and exploitation in organizational learning*, „Organization Science” 1991, no. 2.
- March J.G., Sutton R.I., *Organizational performance as a dependent variable*, „Organization Science” 1997, no. 8.
- McGee J.A., Thomas H., Wilson D., *Strategy: Analysis and Practice*, McGraw-Hill, London 2005.

- Pearce J.A., Robinson R.B., *Strategic Management. Formulation, Implementation and Control*, McGraw-Hill, Boston 2005.
- Peters T.J., Waterman R. H. , *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, Harper & Row, New York 1982.
- Rothaermel F.T., Deeds D.I., *Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development*, „Strategic Management Journal” 2004, no. 25.
- Seashore S., *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, and Practices*, Wiley, New York 1983.
- Waal A.A. de, *Strategic performance management. A managerial and behavioral approach*, Palgrave/Macmillan, Hampshire – New York 2006.

KEY PERFORMANCE INDICATORS IN PROCESS PERSPECTIVE

Summary: The paper presents theoretical foundations of Key Performance Indicators (KPI) and the results of research on using KPI by organizations. In the theoretical part the paper is based on two contemporary management concepts – Positive Organizational Scholarship (POS) and the notion of High Performance Organization (HPO). Based on those theories and the theory of organizational alignment the model of high performance organization is built. The results of qualitative research present the extent and features of using KPI by high performing SMEs.