

Wojciech Dyduch

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

DOBÓR MIAR DO SYSTEMÓW POMIARU EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACYJNEJ: DYLEMATY I PROPOZYCJE ROZWIĄZAŃ

1. Dylematy pomiaru efektywności organizacji

We współczesnych warunkach do kluczowych zadań zarządzania strategicznego należy tworzenie i utrzymywanie organizacji tworzących wartość i nagradzanych w burzliwym otoczeniu. Zadanie to staje się coraz trudniejsze wskutek globalizacji, przyspieszonego tempa zmian, a także nasilonej uwagi poświęconej efektywności organizacji widzianej przez pryzmat interesariuszy. Dlatego też pomiar efektywności organizacyjnej i zarządzanie tym procesem staje się istotnym składnikiem tworzenia wartości we względnie długim okresie czasu [Dyduch, Bratnicki 2006, s. 139-150].

Okazuje się, że efektywność jest pojęciem trudnym do zdefiniowania i zmierzania [Cameron, Whetten 1983]. Samo pojęcie jest niezwykle skomplikowane, lecz zawsze odnosi się do wewnętrznych i zewnętrznych kryteriów oceny specyficznych dla danego kontekstu oraz zmieniających się w czasie, gdzie ważnym motorem zmiany są potrzeby, przeświadczenia i wartości kadry zarządzającej [Cameron 1986, s. 87-112]. Trudności w definiowaniu efektywności organizacji są znane od ponad dwudziestu lat i równie dawne są wysiłki podejmowane w kierunku ich przezwyciężenia [Bratnicki, Leśnikowski 1986, s. 32-45].

Pomiar efektywności przedsiębiorstwa stał się jedną z najbardziej dynamicznie rozwijających się koncepcji ostatnich dekad. Powstaje wiele metod i technik mających zapewnić skuteczny pomiar i adekwatne wyniki, które zostaną przełożone na odpowiednie działania naprawcze i usprawnią funkcjonowanie organizacji (zob. [Dudycz, Brycz 2006, s. 91-106]). Już w latach dwudziestych i trzydziestych ubiegłego wieku zbierano dane ilościowe wewnątrz organizacji w celu ułatwienia iden-

tyfikacji usprawnień, które musi wprowadzić każdy z pracowników, aby zwiększyć wydajność swojej pracy. W latach czterdziestych i pięćdziesiątych dużą wagę przywiązywano do danych ilościowych pomagających eliminować, dzięki metodom statystycznym, występujące odchylenia surowców, urządzeń i produktów od przyjętych norm (tzw. podejście operacyjne do pomiaru efektywności [Neely 1999]). Lata sześćdziesiąte to początek ruchu na rzecz jakości, który przyczynił się do rozpowszechnienia danych nie tylko ilościowych, ale również jakościowych w procesie szukania sposobów zwiększenia efektywności organizacji. Zaczęto tworzyć, na wzór japoński, koła jakości oraz przeprowadzać burze mózgów, co przyczyniło się do aktywnego zaangażowania pracowników w ulepszanie procesu pomiaru funkcjonowania firmy. Krytyka dotychczasowych metod jako niewystarczających zaczęła się pojawiać w latach osiemdziesiątych. Jednakże dopiero lata dziewięćdziesiąte przyniosły prawdziwy rozkwit w dziedzinie pomiaru efektywności organizacji. Powszechnie uznano, iż wzrost efektywności to proces złożony, angażujący w sposób ciągły całość organizacji. Wielu badaczy uznało również istotność danych zewnętrznych, dotyczących konkurentów i otoczenia organizacji, w procesie pomiaru jej rentowności [Neely i in. 1996]. Powstał pogląd, że każda organizacja musi korzystać z informacji jakościowych i ilościowych, wewnętrznych i zewnętrznych, aby ocenić swoją efektywność, porównać ją ze swoim konkurentami i zidentyfikować obszary ulepszeń, a następnie sformułować plany ich osiągnięcia oraz monitorować ich postęp [Pun, White 2005, s. 49-71].

We wczesnych latach osiemdziesiątych dwudziestego wieku badacze i teoretycy wysunęli postulat, że miary efektywności tradycyjnie stosowane przez kadrę zarządzającą (zysk, *return of investment* – ROI) są niewłaściwe, ze względu na zmieniające się i ewoluujące otoczenie. W odpowiedzi zaproponowano szereg metod pomiaru efektywności, jak zbilansowana karta pomiaru osiągnięć (*the balanced scorecard*) [Kaplan, Norton 1992, s. 71-79]; pryzmat efektywności (*the performance prism*) [Neely, Adams, Kennerley 2002], metoda ABC (*activity-based costing*) czy analiza wartości udziałowców (*shareholders value analysis*) [*Business Performance...* 2004, s. 41 i nast.]. Popularność tych metod doprowadziła do pewnego rodzaju rewolucji w pomiarze efektywności.

Odejście od korzystania z popularnych metod ilościowych pomiaru efektywności przedsiębiorstwa jako jedynie skutecznych i wystarczających zapoczątkowało dynamiczny proces tworzenia coraz to nowych koncepcji monitorowania rezultatów działalności przedsiębiorstwa.

Obecnie sytuacja się odwróciła, powodując kryzys pomiaru efektywności. O ile w latach osiemdziesiątych problemem był pomiar niewłaściwych rzeczy, o tyle obecnie istnieje kwestia nadmiernych prób pomiaru wszystkiego, co potencjalnie da się zmierzyć, a co niekoniecznie przekłada się na efektywność. W rezultacie mamy do czynienia z wielością miar. W odpowiedzi na odmienne potrzeby różnych interesariuszy, miary efektywności stały się wielowymiarowe. Jest to wynik

założenia, zgodnie z którym efektywność nie może być sprowadzona do jednej miary; standardu, który odpowiadałby zarówno podejściu finansowemu, jak i marketingowemu, który zawierałby w sobie co najmniej większość miar związanych z kontrolą. Z kolei mieszanka wielu miar przytłoczyłaby zdolność decyzyjną kadry zarządzającej. Idąc dalej tym tropem, można zauważyć, że wiele miar może być ze sobą skorelowanych, czy to przypadkowo, czy też w niektórych specyficznych sytuacjach, np. niektóre miary marketingowe stosowane w zrównoważonej karcie pomiaru osiągnąć (zadowolenie klienta, lojalność klienta, reputacja marki). Co prawda można za pomocą technik statystycznych, takich jak regresja hierarchiczna, z wielu dostępnych miar wyróżnić modelowy konstrukt będący esencją pomiaru efektywności, jednak jest mało prawdopodobne wyłonienie takiej miary, bowiem w pomiarze efektywności bierze się dziś pod uwagę zbyt wiele czynników. Praktycy zarządzania w związku z tym używają prostych, wypróbowanych i obiektywnych miar efektywności, np. wielkość sprzedaży, zysk, udział w rynku itp. Zadaniem badaczy jest wypracowanie takich miar, które z jednej strony byłyby wystarczająco proste do użycia, z drugiej zaś na tyle całościowe, aby dokonać precyzyjnego pomiaru odzwierciedlającego faktyczną efektywność.

2. Systemy pomiaru efektywności i zasady doboru miar

W celu właściwego zdefiniowania miar używanych przez organizację do pomiaru efektywności stosuje się metody i techniki ustrukturyzowane w postaci systemów pomiaru [Kennerley, Neely 2002, s. 145-155]. Na początku dwudziestego wieku firmy stosowały np. piramidy wskaźników finansowych, które łączyły zależność pomiędzy wskaźnikami finansowymi a zwrotem z inwestycji. Systemy pomiaru oparte wyłącznie na wskaźnikach finansowych były jednakże krytykowane. Okazało się, że nie istnieje bezpośrednie i jednoznaczne przełożenie informacji niesionych przez rachunkowość zarządczą na zarządzanie organizacją. Wskaźniki finansowe nie odzwierciedlały zwłaszcza zmian w strategiach organizacji czy w otoczeniu konkurencyjnym. Potrzeba uwzględnienia tych zmian skłoniła organizacje do zastosowania miar pozafinansowych, odzwierciedlających cele organizacyjne, obok miar finansowych wskazujących kondycję firmy. Szczególna popularność zbilansowanych w ten sposób miar przypadła na lata osiemdziesiąte i dziewięćdziesiąte dwudziestego wieku.

Jedną z pierwszych propozycji metod biorących pod uwagę zbilansowanie miar była macierz pomiaru efektywności [Keegan, Eiler, Jones 1989, s. 45-50], która dzieliła miary na dotyczące i nie dotyczące kosztów, a także na miary zewnętrzne i wewnętrzne. Ta prosta macierz nie uwzględniała wszystkich cech miar uważanych dziś za ważne, jednak wyraźnie wskazała na potrzebę zbilansowania miar. Umożliwiała też firmom umieszczenie własnych miar na macierzy.

Kolejny schemat pomiaru, piramida SMART (Lynch and Cross, 1991) [*Business Performance...* 2004, s. 41 i nast.] również wskazuje na potrzebę włączenia miar zorientowanych zewnętrznie i wewnętrznie. Wprowadza także pojęcie miar kaskadowych, wskazujących, w jakim stopniu realizacja strategii na niższych szczeblach odzwierciedla wizję i cele organizacji.

Inny schemat miar efektywności zaproponowany przez L. Fitzgeralda [1991] oparty jest na założeniu związków przyczynowo-skutkowych i uznaniu, że obecne wyniki firmy są funkcją przeszłych działań [Fitzgerald i in. 1991]. Zgodnie z tym założeniem schemat dzieli miary efektywności na odnoszące się do wyników (np. konkurencyjność, efektywność finansowa) oraz zorientowane na determinanty tych wyników (np. jakość, elastyczność, wykorzystanie zasobów, innowacje). Schemat ten wskazuje na potrzebę poszukiwania nośników efektywności w celu uzyskiwania pożądanych wyników.

Idąc dalej tym tokiem rozumowania, K.C. Brown (1996) rozwinął model makroprocesów organizacji, w którym wskazuje istotne zależności pomiędzy pięcioma etapami procesu biznesowego a pomiarem efektywności tych procesów [Neely i in. 1995, s. 80-116]. Model przedstawia, w jaki sposób zasoby na wejściu wpływają na działanie systemu, a w efekcie na osiągnięcie celów; każdy kolejny etap jest nośnikiem efektywności w następnym.

Najbardziej popularną metodą pomiaru efektywności jest zrównoważona karta pomiaru wyników (Norton i Kaplan, 1992) [Kaplan, Norton 2001, s. 23]. Definiuje ona i integruje cztery różne sposoby patrzenia na efektywność, zorientowane kolejno na finanse, klienta, procesy wewnętrzne oraz innowacje i rozwój. Karta wyraźnie podkreśla potrzebę wyważenia efektywności finansowej (zależnej od klientów i procesów wewnętrznych) z przyszłą efektywnością (opartą na rozwoju i innowacjach). Zrównoważona karta zawiera w sobie elementy poprzednich schematów, jednak w sposób bardzo wyraźny łączy pomiar efektywności ze strategią organizacji. Na podstawie wskaźników z karty można wnioskować o strategii firmy.

Zbilansowana karta pomiaru osiągnięć jest złożeniem wielu miar, zatem rodzi się pytanie: jak dobrać prawidłowo miary? Jest to możliwe w statycznym otoczeniu. W otoczeniu burzliwym podstawy funkcjonowania organizacji przynoszącej wysokie zwroty mogą się szybko zmieniać. Przyjmując te ograniczenia, autorzy zbilansowanej karty pomiaru osiągnięć polecają ją nie tyle jako narzędzie oceny efektywności, ile system zarządzania, który bardziej efektywnie niż systemy niepunktowe promuje cele i strategię organizacji.

Stosując wybrany system pomiaru efektywności, organizacje stoją przed problemem właściwego doboru miar efektywności. Jest to tym ważniejsze, że odpowiednia mieszanka wskaźników – zarówno subiektywnych, jak i obiektywnych, finansowych, jak i pozafinansowych – powinna odzwierciedlać realną efektywność firmy, w tym odpowiedzieć na pytanie, w jakim stopniu osiągnięte zostały cele organizacyjne.

Nasuwa się myśl, że miary obiektywne będą lepszym odzwierciedleniem realnej efektywności organizacji. Okazuje się jednak, że pytanie menedżerów o ich odczucia co do efektywności organizacji (np. za pomocą badań kwestionariuszowych) jest lepszym sposobem przewidywania ich przyszłych zachowań niż dana miara obiektywna. Jednakże subiektywne odczucia mogą być podatne na uprzedzenia związane z przeszłą efektywnością firmy, a także na inne wpływy [March, Sutton 1997, s. 698-706]. Obiektywne miary, takie jak zysk, nie podlegają takim wpływom, jednak są efektem pewnych reguł raportowania, które mogą, ale nie muszą oddać dokładnego obrazu efektywności firmy. Wyjściem jest zatem stosowanie zarówno miar subiektywnych, jak i obiektywnych.

Kolejny dylemat dotyczy stosowania miar finansowych i pozafinansowych. I tutaj nie ma jednoznacznej odpowiedzi ani też szybkiego, trwałego rozwiązania dla kadry zarządzającej. Organizacje przedsiębiorcze, zarówno nowo założone, jak i duże firmy, ciągle poszukują lepszych systemów pomiaru efektywności, przy czym najważniejsze obecnie staje się 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 nowo powstających 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, czym 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 liczby. Wysoka korelacja oznaczałaby, że wszystkie używane miary byłyby nośnikami tej samej informacji, pełnej informacji o efektywności firmy. Wtedy nie byłoby istotne konstruowanie systemów pomiaru efektywności opartych na wielorakich miarach czy też zbilansowanych kart. W rzeczywistości miary efektywności są ze sobą słabo skorelowane. Każda jest nośnikiem innej informacji o efektywności firmy, dlatego też przełomem w pomiarze efektywności stały się zbilansowane karty, wykorzystujące wielorakie miary, zarówno operacyjne, jak i finansowe, aby w sposób całościowy uchwycić efektywność organizacji. Dobór miar do systemu pomiaru efektywności jest trudny, a pomoc w tym mogą następujące przesłanki [Meyer 2005, s. 287-291]:

1. Stworzenie prostego systemu pomiaru efektywności, polegającego na doborze niewielkiej liczby miar, np. 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.

2. Zastosowanie miar pozafinansowych jako predyktorów miar finansowych. Innymi słowy, miary pozafinansowe służyłyby jako główne wskaźniki efektywności. W przeciwnym razie miary te zostałyby odsunięte na bok przez firmy, które skupiłyby się wyłącznie na finansowych miarach efektywności.

3. 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.

4. System pomiaru efektywności powinien być stabilny i ewoluować powoli, aby utrzymać świadomość celów długookresowych oraz konsekwencję w działaniu.

5. Pracownicy powinni być wynagradzani za efektywność mierzoną miarami zarówno finansowymi, jak i pozafinansowymi.

3. W kierunku tworzenia optymalnych systemów pomiaru efektywności

Zasady przedstawione powyżej składają się na idealny system pomiaru efektywności, którego stworzenie jest raczej niemożliwe. Składa się na to kilka czynników [Meyer 2004, s. 51 i nast.]. Po pierwsze, firmy stosują zbyt wiele miar. Na przykład Skandia w swoich raportach przedstawia 117 wskaźników zarówno finansowych, jak i pozafinansowych [Edvinsson, Malone 1997]. Po drugie, brakuje firmom kompetencji umożliwiających wyłonienie tych pozafinansowych miar, które w sposób precyzyjny odzwierciedlałyby efektywność finansową. Często wybiera się wskaźniki pozafinansowe, które nie są skorelowane z efektywnością finansową. Na przykład wskaźnik zadowolenia klienta mierzony w sposób właściwy przewiduje efektywność finansową [Andriessen, Tissen 2001, s. 8]. Z drugiej strony uważa się, że produkty mierne nie przetrwają na rynku, zatem z tych, które się utrzymają, klienci nie mogą być niezadowoleni. Jeżeli zaś dwie firmy mają jednakowo zadowolonych klientów, to w myśl tego wskaźnika żadna z nich nie uzyskuje przewagi konkurencyjnej. 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 zdol-

ność do wskazania niskiej efektywności [Neely i in. 1995, s. 80-116]. 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.

Pomimo przedstawionych powyżej problemów, ostatnie badania pokazują, że organizacje, które stosują system pomiaru efektywności, radzą sobie lepiej w otoczeniu konkurencyjnym (Lingle i Schiemann, 1996). Aby taki system zaprojektować, istotne jest zrozumienie jego trzech zasadniczych elementów [Kennerley, Neely 2002]: (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 są oparte na zwiększaniu precyzji pomiaru na każdym z tych poziomów.

Obecnie uważa się, że prawidłowy system pomiaru efektywności organizacyjnej powinien posiadać osiem atrybutów, a mianowicie [Bratnicki, Kulikowska 2006, s. 41-48]: (a) analizować i omawiać jasno zjawiska leżące w polu zainteresowania – ich występowanie, częstotliwość, intensywność, znaczenie dla interesariuszy; (b) wychodzić poza kontrolę i dawać wiarygodny wgląd niezbędny do podwyższania efektywności funkcjonowania i rozwoju organizacji oraz stymulować ustawiczne doskonalenie (c) ułatwiać przewidywanie, dokąd organizacja zmierza, oraz stosować miary wynikające ze strategii, które łączą działalność bieżącą z celami strategicznymi; (d) szybko dostarczać informacji na tyle szczegółowych, aby na ich podstawie można było podjąć stosowne decyzje i działania; (e) skupiać uwagę na zagadnieniach, na które organizacja ma wpływ (jakość, elastyczność, czas, finanse, zadowolenie klienta, zasoby ludzkie); (f) być ekonomicznym tak, aby długo funkcjonować; (g) być zrozumiałym i prostym w obsłudze, co wymaga innego zdefiniowania celów i miar oraz starannego doboru miar, (h) uwzględniać różne perspektywy analizy w sposób zbilansowany, tak aby uzyskać wystarczającą szerokość pomiaru efektywności; (i) skupiać uwagę na procesach; (j) umożliwiać uczenie się relacji przyczynowo-skutkowych.

4. Operacjonalizacja przedsiębiorczości organizacyjnej jako element systemu pomiaru efektywności – propozycje badań

Omówione powyżej problemy pomiaru efektywności oraz zasady doboru miar pozafinansowych skłaniają do zastanowienia się nad możliwością zastosowania miar przedsiębiorczości organizacyjnej do pomiaru efektywności. Okazuje się, że względnie wysokie korelacje między przedsiębiorczością a efektywnością pozwoliłyby na stosowanie miar przedsiębiorczości jako wskaźników nie tylko odzwierciedlających efektywność finansową, ale i prognozujących przyszłe wyniki. Wielu badaczy wskazuje na zależność pomiędzy przedsiębiorczością organizacyjną a

efektywnością [Bratnicki, Dyduch 2006, s. 115-123]. Istotna wydaje się więc próba empirycznej weryfikacji tej zależności w celu wykorzystania miar przedsiębiorczości do pomiaru efektów organizacji (zob. wyniki badań pilotażowych [Dyduch 2006, s. 123-124]).

Wkład, jaki powyższa tematyka może wnieść do dorobku nauk o zarządzaniu w świecie i w Polsce, można zawrzeć w poniższych przesłankach:

1. Miary przedsiębiorczości znane w literaturze przedmiotu są fragmentaryczne i dotyczą wybranych aspektów przedsiębiorczości. Należy nie tylko spróbować użyć wszystkich opisanych miar, gdyż mają one charakter addytywny, ale też uzupełnić je o dodatkowe wymiary. Brakuje całościowej, zintegrowanej operacjonalizacji przedsiębiorczości organizacyjnej przekładającej się na efektywność organizacji. Sprostanie wyzwaniom płynącym z tego faktu może przynieść znaczne uzupełnienie wiedzy z zakresu identyfikowania i modelowania przedsiębiorczości organizacyjnej oraz zarządzania przedsiębiorczymi organizacjami.

2. Używanie znanych w literaturze przedmiotu miar przedsiębiorczości może powodować niewłaściwe deskryptywne i normatywne budowanie teorii, gdyż w bardzo niewielkim stopniu odnoszą się one do pomiaru efektywności. Spojrzenie na przedsiębiorczość organizacyjną w ujęciu dialektycznym może być wymagane w przypadku organizacji o wysokim potencjale wzrostu, gdzie godzenie sprzeczności może mieć o wiele większe skutki dla efektywności niż poszukiwanie rozwiązań krańcowych. Istnieje teoretyczne i empiryczne uzasadnienie faktu, że organizacje wybierające szybkie i trwałe rozwiązania łożą mniej wysiłku w tworzenie dobrobytu. Dlatego zasadne wydaje się analizowanie przedsiębiorczości organizacyjnej w ujęciu dialektycznym, z punktu widzenia godzenia sprzeczności [Bratnicki 2006].

3. Poszczególne elementy prowadzonych badań były eksplorowane empirycznie w mniejszym lub większym stopniu, nie podjęto jednak dotychczas próby przeprowadzenia kompleksowych badań próbujących włączyć przedsiębiorczość organizacyjną do systemów pomiaru efektywności. Badania zaplanowane zgodnie z przedstawioną tematyką byłyby próbą syntezy wcześniej rozwijanych teoretycznie i empirycznie koncepcji w jeden zwarty model, zawierający potencjał przedsiębiorczości odzwierciedlający efektywność firm.

Literatura

- Andriessen D., Tissen R., *Weightless Wealth: Find your real value in a future of intangible assets*, Prentice-Hall, London, 2001.
- Bradley S., Shepherd D., Wiklund J., *Entrepreneurial management and the resource slack-performance relationship*, paper presented at the Academy of Management Annual Conference. Atlanta 2006.
- Bratnicki M., *Dialectics of Organizational Entrepreneurship*, Wyd. AE, Katowice 2006.

- Bratnicki M., Kulikowska M., *Teoretyczne podstawy zarządzania pomiarem efektywności zorientowanego na przedsiębiorcze uczenie się*, [w:] *Efektywność źródłem bogactwa narodów*, red. T. Dudycz, Zeszyty Naukowe Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, tom VII, zeszyt 1A, Łódź 2006, s. 41-48.
- Bratnicki M., Dyduch W., Kulikowska M., *New perspective on entrepreneurial learning and its relations with social capital and performance*, [w:] *Human Resource Development: Addressing the Value*, Leeds Metropolitan University, Leeds 2005, s. 1-9.
- Bratnicki M., Dyduch W., *Measuring corporate entrepreneurship: in search for the universal tool reflecting firm performance*, [w:] *Performance Measurement and Management: Public and Private*, red. A. Neely, M. Kennerley, A. Walters, London 2006, s. 115-123.
- Bratnicki M., Leśnikowski M., *Efektywność organizacji – istota i problemy*, „Dokształcanie Kadr Kierowniczych” 1986 vol. 27 nr 5, s. 32-45.
- Business Performance Measurement. Theory and Practice*, red. A. Neely, Cambridge University Press, Cambridge 2004.
- Cameron K., Whetten D.A., *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*, Academic Press, New York 1983.
- Cameron K., *A study of organizational effectiveness and its predictors*, „Management Science” 1986 nr 1, s. 87-112.
- Dudycz T., Brycz B., *Efektywność funkcjonowania polskich przedsiębiorstw w latach 1994-2004 – wstępne badania empiryczne*, [w:] *Efektywność źródłem bogactwa narodów*, red. T. Dudycz, Zeszyty Naukowe Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, tom VII, zeszyt 1A, Łódź 2006, s. 91-106.
- Dyduch W., *Próba oceny efektywności przy użyciu miar przedsiębiorczości organizacyjnej*, [w:] *Efektywność źródłem bogactwa narodów*, Zeszyty Naukowe Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, tom VII, zeszyt 1A, Łódź 2006, s. 123-134.
- 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, US, Szczecin 2006, s. 139-150.
- Edvinsson L., Malone M., *Intellectual Capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, Harper Collins, New York 1997.
- Fitzgerald L. i in., *Performance Measurement in the Service Industries: Making it Work*, The Chartered Institute of Management Accounts, London 1991.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *The balanced scorecard-measures that drive performance*, „Harvard Business Review” 1992 nr 1, s. 71-79.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników: jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Keegan D.P., Eiler R.G., Jones C.R., *Are your performance measures obsolete?*, „Management Accounting” 1989 vol. 70, s. 45-50.
- Kennerley M., Neely A., *Performance measurement frameworks: A review*, [w:] *Business Performance Measurement: Theory and practice*, red. A. Neely, Cambridge University Press, Cambridge 2002, s. 145-155.
- March J.G., Sutton R.I., *Organizational performance as a dependent variable*, „Organization Science” 1997 nr 8, s. 698-706.
- Meyer M.W., *Can performance studies create actionable knowledge if we can't measure the performance of the firm?*, „Journal of Management Inquiry” 2005 nr 3, s. 287-291.
- Meyer M.W., *Rethinking Performance Measurement: Beyond the Balanced Scorecard*, Cambridge University Press, Cambridge 2004.

- Neely A., *The performance measurement revolution: why now and what next?*, „International Journal of Operations and Production Management” 1999 vol. 19 nr 2.
- Neely A., Adams C., Kennerley M., *The Performance Prism: The scorecard for measuring and managing business success*, Financial Times/Prentice Hall, London 2002.
- Neely A., Gregory M., Mills J., Platts K., *Performance measurement system design: A literature review and research agenda*, „International Journal of Operations & Production Management” 1995 nr 4, s. 80-116.
- Neely A., Gregory M., Mills J., Platts K., Bourne M., *Getting the Measure of Your Business*, Manufacturing Engineering Group, University of Cambridge, Cambridge 1996.
- Pun K.F., White A.S., *Performance management paradigm or integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks*, „International Journal of Management Reviews” 2005 nr 7 (1), s. 49-71.

SELECTING MEASURES FOR PERFORMANCE MEASUREMENT AND MANAGEMENT SYSTEMS: DILEMMAS AND SOME PROPOSITIONS

Summary

This paper presents the problems concerning the contemporary approaches towards building integrated performance measurement and management systems (PMMS). First, the dilemmas of choosing the right measures are described, including the choice between subjective and objective measures, as well as financial and non-financial ones. Next, the principles of designing the performance measurement and management systems are described as well as new propositions are given. Corporate entrepreneurship is proposed for inclusion in designing the PMMS.