

Urszula SKURZYŃSKA-SIKORA  
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin  
Wydział Ekonomiczny  
Instytut Zarządzania i Marketingu  
Zakład Organizacji i Zarządzania

## **POPRAWA EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACJI PRZY WYKORZYSTANIU MODELU PEMM**

**Streszczenie.** W artykule przedstawiono różne podejścia do organizacji (od podejścia tradycyjnego, poprzez systemowe do procesowego), warunkujące właściwą perspektywę oceny realizowanych działań zarówno ze względu na ich sprawność, jak i efektywność, zaprezentowano koncepcję wieloaspektowej oceny efektywności organizacji oraz omówiono Model Dojrzałości Procesów i Przedsiębiorstwa (Process and Enterprise Maturity Model, PEMM), który umożliwia dokonanie oceny efektywności realizowanych procesów, a także pozwala na stwierdzenie, które aspekty realizowanego procesu są prawidłowe, które natomiast wymagają poprawy i w jakim stopniu.

**Słowa kluczowe:** organizacja, proces, efektywność organizacji, wieloaspektowa ocena efektywności organizacji

## **THE IMPROVEMENT OF ORGANIZATION EFFICIENCY ADAPTING PEMM MODEL**

**Summary.** The paper presents various approaches to the organization (from the traditional approach, through the system approach to the process approach), presents the conception of the multispectral opinion of the efficiency of the organization and describes the Process and Enterprise Maturity Model (PEMM). This Model makes possible the evaluation of efficiency of realized processes, and also it shows the aspects of the realized processes which are correct.

**Keywords:** organization, process, organization efficiency, multispect estimate of organization efficiency

## 1. Wprowadzenie

Pogłębiające się procesy globalizacji, rosnąca złożoność czy też dynamika i nieciągłość zmian zachodzących w otoczeniu stanowią istotne wyzwanie dla menedżerów. Konieczne staje się podjęcie odpowiednich działań adaptacyjnych związanych z osiągnięciem przewagi konkurencyjnej, umożliwiającej przede wszystkim uzyskanie takiej pozycji, która pozwala na długotrwałe funkcjonowanie i rozwój, a zwłaszcza skuteczne konkurowanie na rynku globalnym.

Wartość rynkowa organizacji, coraz częściej i w coraz większym stopniu, przewyższa jej wartość księgową, co spowodowane jest wzrostem znaczenia ukrytych, niematerialnych zasobów organizacji, np. reputacji firmy, marki, sieci relacji, know-how, stanowiących łącznie kapitał intelektualny firmy<sup>1</sup>. Tradycyjnie stosowane mierniki finansowe oceny efektywności organizacji stają się w tej sytuacji niewystarczające, pojawia się konieczność dokonywania oceny w ujęciu wieloaspektowym.

## 2. Podejścia do organizacji

Tradycyjne (wertykalne) podejście do organizacji, polegające na traktowaniu organizacji jako zbioru odrębnych funkcji realizowanych w ramach oddzielnych pionów czy wydziałów, w znacznym stopniu utrudnia sprawne jej funkcjonowanie. Często zdarza się, że pracownicy zatrudnieni w poszczególnych działach funkcjonalnych, patrząc przez pryzmat swoich zadań, nie są świadomi celów całej organizacji, nie w pełni rozumieją i doceniają specyfikę pracy innych pionów funkcjonalnych, a także ich wkładu w realizację celów firmy. Pojawia się tzw. efekt silosu, który sprawia, że, optymalizując działania wewnątrz poszczególnych działów, szczególnie trudno jest rozwiązać problemy, w które zaangażowani są pracownicy różnych komórek funkcjonalnych<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Kapitał intelektualny stanowi sumę wartości niematerialnych obejmujących kapitał pracowników (wiedza, umiejętności, doświadczenie pracowników oraz wszelkie inne aktywa niematerialne, których właścicielem są pracownicy a nie przedsiębiorstwo), kapitał organizacyjny (wszelkiego rodzaju aktywa niematerialne nieuwzględnione w sprawozdaniach finansowych i będące własnością przedsiębiorstwa, np. patenty, licencje, kulturę organizacyjną, systemy administracyjne) oraz kapitał relacyjny (wizerunek firmy oraz ogół relacji z otoczeniem), umożliwiających organizacji osiągnięcie odpowiednich kompetencji (umiejętność działania w sposób adekwatny do wymagań sytuacji, uzyskania określonego wyniku, czy rezultatu na określonym poziomie) (Skurzyńska-Sikora U.: Kapitał intelektualny a luka kompetencyjna, [w:] Sitko-Lutek A. (red.): Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna. PWN, Warszawa 2007, s. 104-105).

<sup>2</sup> Por. Rummler G.A.: Podnoszenie efektywności organizacji. PWE, Warszawa 2000, s. 31-34.

Swoistą formą reakcji na te problemy jest holistyczne podejście do organizacji, w którym przyjmuje się, że organizacje zachowują się jak systemy adaptujące się, co przejawia się w tym, że<sup>3</sup>:

- W organizacji dokonuje się konwersji różnych zasobów stanowiących zasilenia na wyniki, które przekazywane są systemom odbiorczym – konieczne jest zatem dokładne określenie zasileń, realizowanych procesów, wyników działania oraz odbiorców.
- Organizacja jest systemem złożonym, składającym się z podsystemów – konieczne jest jej całościowe postrzeganie, uświadomienie, że efekt działania całej organizacji nie jest prostą sumą efektów poszczególnych podsystemów (synergia).
- Organizacja funkcjonuje w otoczeniu konkurencyjnym, a także społecznym, ekonomicznym i politycznym.
- Zachowania organizacji są determinowane sprzężeniami zwrotnymi zarówno wewnętrznymi, jak i z otoczeniem – chcąc zatem sprawnie funkcjonować, musi zaadaptować się do istniejących warunków wewnętrznych i zewnętrznych.
- Optymalizowanie jednego z elementów organizacji może spowodować pogorszenie funkcjonowania całej organizacji, a zmiana dokonana w którymkolwiek podsystemie organizacji może pociągać za sobą zmiany w innych podsystemach.
- Organizacja zachowuje się jak system, bez względu na to, czy jest zarządzana jak system.

Podejście systemowe do organizacji nie jest wprawdzie nowe, pojawiło się bowiem w połowie ubiegłego wieku, co absolutnie nie oznacza, że powszechnie stosowane jest w praktyce życia codziennego. Jak pokazują jednak doświadczenia współczesnych firm globalnych, holistyczne traktowanie organizacji sprzyja tworzeniu większej wartości dla klientów, identyfikacji nowych wewnętrznych źródeł wzrostu wartości, redukcji błędów, niedoskonałości, marnotrawstwa i związanych z tym kosztów, poprawie elastyczności działania oraz poprawie produktywności i efektywności<sup>4</sup>.

Swoistą formą uszczegółowienia podejścia systemowego stało się, zaprezentowane na początku lat 90. ubiegłego wieku, podejście procesowe do organizacji<sup>5</sup>. Rozwiązania procesowe są znacznie bardziej elastyczne i innowacyjne w stosunku do wcześniej stosowanych form. W strukturach procesowych głównym kryterium grupowania stanowisk

---

<sup>3</sup> Por. Krupski R.: Powrót do koncepcji systemowych, [w:] Krupski R. (red.): Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. PWE, Warszawa 2005, s. 242-243; Obłój K.: Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. PWE, Warszawa 2007, s. 370; Rummler G.A., Brache A.P.: Podnoszenie efektywności organizacji. PWE, Warszawa 2000, s. 36-37.

<sup>4</sup> Sowards D.: Learn to learn as an organization. Contractor, June 2007, p. 65.

<sup>5</sup> Por. Hammer M., Santon S.: Reengineering trwałej przewagi konkurencyjnej. Neumann Management Institute, Warszawa 2003.

pracy i komórek organizacyjnych w większe struktury jest przynależność do określonych procesów. Procesy obejmują natomiast działania związane z zaspokajaniem określonych potrzeb klientów. Podejście procesowe charakteryzuje się następującymi cechami<sup>6</sup>:

- Koncentruje się na ciągu działań, a nie wybranych aspektach funkcjonowania organizacji.
- Przyjmowana jest perspektywa analizy „od zewnątrz do wewnątrz”, polegająca na przyjęciu oczekiwań klienta jako punktu wyjścia.
- Kwestionowane są dotychczasowe założenia, dotyczące wykonania i dostarczania produktu.
- Analizowane i usprawniane są przede wszystkim relacje między podsystemami organizacji, a nie tylko w ramach poszczególnych funkcji czy wydziałów.
- Wykorzystywane są przy analizie zespoły międzyfunkcjonalne, w skład których wchodzi przedstawiciele poszczególnych wydziałów zaangażowanych w proces.

Zdaniem M. Hammera i S. Stanton organizacja zarządzana procesowo stanowi optymalną formę organizacyjną dla nieustannie zmieniającego się świata<sup>7</sup>. W ostatnich latach podejście procesowe zwróciło uwagę zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania na analizę podejmowanych działań w kontekście tworzenia wartości dla klienta oraz poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej.

### 3. Pojęcie efektywności organizacji

Efektywność należy do podstawowych kategorii oceny działalności organizacji, jednak w praktyce pojawiają się znaczne rozbieżności w jej definiowaniu<sup>8</sup>. W literaturze przedmiotu można spotkać różne podejścia do interpretacji tego pojęcia, według których efektywność jest to<sup>9</sup>:

- W ujęciu ekonomicznym – relacja pomiędzy rezultatami a nakładami wyrażanymi przez podstawowe miary, takie jak: produktywność, wydajność, rentowność itd.
- W ujęciu celowościowym – ocena stopnia realizacji przyjętych celów organizacyjnych z uwzględnieniem aspektu ekonomicznego; jest to koncepcja wywodząca się z prakseologii.

---

<sup>6</sup> Oblój K.: Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. PWE, Warszawa 2007, s. 369-370.

<sup>7</sup> Hammer M., Stanton S.: How process Enterprises Really Work. Harvard Business Review 1999, November-December, p. 118.

<sup>8</sup> Szersza analiza pojęcia „efektywność” przeprowadzona została przez, między innymi B. Ziębickiego (por. Ziębicki B.: Efektywność a jakość w sektorze publicznym, [w:] Potocki A. (red.): Społeczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych. Difin, Warszawa 2007, s. 332-336) czy R. Matwiejczuka (por. Matwiejczuk R.: Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność. C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 77-104).

<sup>9</sup> Ziębicki B.: Efektywność a jakość w sektorze publicznym, [w:] Potocki A. (red.): Społeczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych. Difin, Warszawa 2007, s. 333-334.

- W ujęciu systemowym – ocena stopnia wykorzystania zasobów organizacyjnych oraz tworzenia określonych relacji z otoczeniem.
- W ujęciu kompleksowym – zdolność organizacji do osiągnięcia swoich celów operacyjnych; podejście to uwzględnia zarówno ujęcie systemowe, jak i celowościowe; w praktyce proponowane są zróżnicowane szczegółowe koncepcje oceny efektywności, uwzględniające różne jej aspekty.

We współczesnych podejściach do oceny efektywności organizacji szczególną uwagę zwraca się na uwzględnienie różnych obszarów jej funkcjonowania i skorelowanie podejmowanych działań. Najczęściej ocena efektywności organizacji powiązana jest ściśle ze strategią firmy i jej odpowiednią realizacją. Zatem, dążenie do poprawy efektywności organizacji należy rozpoczynać od dobrze sformułowanej strategii, którą powinny, zdaniem K. Obłója, cechować<sup>10</sup>:

- Intelktualna prostota – kilka kluczowych elementów, dających przedstawić się na diagramie i szczegółowo opisane wdrożenie na poziomie operacyjnym.
- Zewnętrzna spójność – dopasowana do trendów rynkowych, sytuacji w otoczeniu ogólnym i celowym.
- Wewnętrzna spójność – programy operacyjne powinny pozostawać w dodatnim sprzężeniu zwrotnym (wzajemnie uzupełniać się i wspomagać).
- Komunikatywność – strategię należy wyjaśnić pracownikom, aby mogła być zaakceptowana.

W literaturze przedmiotu prezentowane są różne podejścia do oceny efektywności organizacji, uwzględniające różne jej aspekty. W tabeli 1 przedstawiono zestawienie wybranych koncepcji oceny efektywności zaproponowanych przez różnych autorów.

Najbardziej popularną koncepcją wieloaspektowej oceny efektywności organizacji jest obecnie, zaproponowana przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona, zrównoważona karta wyników (Balanced Scorecard). Efektywność określana jest tu jako stopień realizacji strategii firmy i rozpatrywana w czterech perspektywach: finansowej, operacyjnej, rynkowej i rozwojowej. Formułując cele strategiczne, należy dobrać, odpowiednio ze sobą skorelowane, mierniki oceny dla wszystkich czterech perspektyw. Stosowanie tego podejścia, w zamyśle autorów, wymusza na menedżerach kompleksowe podejście do organizacji i zwrócenie uwagi na równomierny rozwój firmy<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Obłój K.: O zarządzaniu refleksyjnie. MT Biznes, Warszawa 2007, s. 67-69.

<sup>11</sup> Kaplan R.D. Norton D.P.: Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie. PWN, Warszawa 2001, s. 27-29.

Tabela 1

## Zestawienie wymiarów efektywności organizacji według wybranych autorów

J.L. Price D. Lawless	M. Holstein- Beck	M. Bielski	R.S. Kaplan D.P. Norton	M. Hammer
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Produktywność</li> <li>– Morale</li> <li>– Konformizm</li> <li>– Elastyczność</li> <li>– Instytucjonalizm</li> <li>– Stabilność</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wydajność</li> <li>– Sprawność</li> <li>– Kompetencyjność</li> <li>– Funkcjonalność</li> <li>– Morlaność</li> <li>– Komunikatywność</li> <li>– Równowaga ekologiczna</li> </ul>	Wymiary: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Rzeczowy</li> <li>– Ekonomiczny</li> <li>– Systemowy</li> <li>– “Polityczny” (relacji z otoczeniem)</li> <li>– Polityczny (efektywność polityczna)</li> <li>– Behawioralny</li> </ul>	Perspektywy: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Finansowa</li> <li>– Klienta</li> <li>– Procesów wewnętrznych</li> <li>– Rozwoju</li> </ul>	Czynniki dotyczące realizacji procesu: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Project</li> <li>– Wykonawcy</li> <li>– Właściciel</li> <li>– Infrastruktura</li> <li>– Mierniki</li> </ul> Zdolności organizacyjne: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Przywództwo</li> <li>– Kultura organizacyjna</li> <li>– Kompetencje</li> <li>– Nadzór</li> </ul>

Źródło: Hammer M.: The Process Audit. Harvard Business Review, April 2007, p. 112-121;  
 Ziębicki B.: Efektywność a jakość w sektorze publicznym, [w:] Potocki A. (red.):  
 Społeczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych. Difin, Warszawa 2007, s. 332-336

Model oceny efektywności organizacji, koncentrujący się na realizowanych procesach, zaproponowany przez M. Hammera, zaprezentowany zostanie szerzej w dalszej części artykułu.

Ciekawe podejście do oceny efektywności organizacji zaproponowali G.A. Rummler i A.P. Brache<sup>12</sup>. W modelu tym przyjęto, że organizacja jest systemem i realizowane są w niej różne procesy przebiegające pomiędzy poszczególnymi obszarami organizacji, a szczególną uwagę zwrócono na konieczność skorelowania działań w całej organizacji oraz wyeliminowania problemów pojawiających się w zakresie powiązań międzyfunkcyjnych. W prezentowanej przez nich koncepcji efektywność organizacji badana jest w układzie dwuwymiarowym – poziom organizacji oraz potrzeb efektywności. W wymiarze poziomu organizacji uwzględnia się<sup>13</sup>:

- poziom całej organizacji – nacisk położony na relacje między podstawowymi elementami organizacji a rynkiem, na którym działa; czynniki wpływające na efektywność: strategia, cele ogólnooorganizacyjne i metody ich pomiaru, struktura organizacyjna, sposób wykorzystania zasobów,
- poziom procesu – wykonywanie pracy, sposób przepływu wyników przez organizację; efekty powstają z międzywydziałowych procesów przepływających przez organizację, takich jak: opracowywanie nowych produktów, proces zaopatrzenia, proces produkcji,

<sup>12</sup> Rummler G.A., Brache A.P.: Podnoszenie efektywności organizacji. PWE, Warszawa 2000.

<sup>13</sup> Tamże, s. 43-46.

proces sprzedaży, proces dystrybucji, proces fakturowania, proces ściągania należności,

- poziom stanowiska pracy – pracownicy zatrudnieni na poszczególnych stanowiskach pracy realizują czynności, składające się na procesy; do zmiennych wpływających na efektywność należą: metody rekrutacji i awansowania, zakresy zadań i obowiązków, stosowane standardy pracy, przekazywane informacje zwrotne, nagrody i szkolenia.

Na drugi wymiar – potrzeb efektywności, wpływają wyniki uzyskiwane na każdym poziomie organizacji, a składają się na nie<sup>14</sup>:

- cele, określone za pomocą standardów odzwierciedlających oczekiwania klientów, dotyczących np.: jakości, ilości, terminu dostarczania i czasu realizacji oraz kosztu produktu oraz usługi,
- sposoby zaprojektowania – struktura organizacyjna, zorganizowanie procesu i stanowiska pracy – wymagają niezbędnych elementów skonfigurowanych w sposób, który umożliwi efektywną realizację celów;
- sposób zarządzania – każdy z trzech poziomów analizy efektywności wymaga odpowiedniego sposobu zarządzania, który pozwala na realizację celów.

W efekcie, wyróżnia się dziewięć zmiennych wpływających na efektywność organizacji, które przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

## Zmienne wpływające na efektywność organizacji

		Potrzeby efektywności		
		Cele	Sposób zaprojektowania	Sposób zarządzania
Poziomy efektywności	Poziom organizacji	Cele organizacji	Projektowanie organizacji	Zarządzanie organizacją
	Poziom procesu	Cele procesu	Projektowanie procesu	Zarządzanie procesem
	Poziom stanowiska pracy	Cele stanowiska pracy	Projektowanie stanowiska pracy	Zarządzanie stanowiskiem pracy

Źródło: Rummler G.A., Brache A.P.: Podnoszenie efektywności organizacji, PWE, Warszawa 2000, s. 46

<sup>14</sup> Tamże, s. 46.

Można zatem stwierdzić, że skuteczne zarządzanie efektywnością wymaga odpowiedniego sformułowania celów, zaprojektowania oraz zarządzania każdym z trzech poziomów: organizacji, procesu oraz stanowiska pracy, przy czym wszystkie te poziomy są współzależne, np. stanowisko pracy nie może być właściwie opisane bez zrozumienia procesów, w które jest zaangażowane. Każda próba zdefiniowania celów organizacji bez powiązania ich z procesami oraz systemem efektywności pracowników skazana jest na porażkę.

#### 4. Model Dojrzałości Procesu i Przedsiębiorstwa (PEMM)

Dla sprawności działania organizacji należy zadbać o odpowiedni poziom realizowanych procesów. Specyfika ich przebiegu powoduje pojawienie się wielu trudności organizacyjnych, szczególnie w obszarach międzyfunkcyjnych. Koncentrując się na zapewnieniu sprawności przebiegu procesu, często trudno jest zidentyfikować przyczyny pojawiających się problemów. Interesujące podejście do analizy, projektowania i modyfikacji procesów zaproponował, w postaci Modelu Dojrzałości Procesów i Przedsiębiorstwa (*Process and Enterprise Maturity Model, PEMM*), Michael Hammer. W modelu tym wyróżniono dwie grupy czynników determinujących sprawną realizację procesu<sup>15</sup>:

- czynniki umożliwiające realizację procesu oraz
- zdolności organizacyjne.

Pierwsza grupa czynników wskazuje, na ile proces może poprawnie funkcjonować w dłuższym czasie. Zaliczono do nich:

- Projekt – obejmujący całościowe podejście do opisu sposobu realizacji procesu, poprzez stopień sprecyzowania celu, znajomości oczekiwań klientów oraz zakres przygotowanej dokumentacji.
- Wykonawców – wiedza i umiejętności pracowników uczestniczących w realizacji procesu, a także ich stopień samodzielności i otwartości na wprowadzanie zmian.
- Właściciela – osobę ponoszącą odpowiedzialność za proces i jego rezultaty, z uwzględnieniem jej pozycji w hierarchii organizacyjnej, zakresu władzy i odpowiedzialności.
- Infrastrukturę – stosowane systemy informatyczne wspomagające realizację procesu oraz sposoby zarządzania zasobami ludzkimi.

---

<sup>15</sup> Hammer M.: The Process Audit. Harvard Business Review, April 2007, p. 112-121.



- Mierniki – wykorzystywane w przedsiębiorstwie sposoby pomiaru wyników oraz zestaw wskaźników wykorzystywanych do oceny efektywności procesu, a także umiejętności ich stosowania w praktyce.

Nie wszystkie organizacje są przygotowane do wykorzystania tych, wymienionych wcześniej czynników umożliwiających realizację procesu. Przedsiębiorstwa, które to potrafią, posiadają kluczowe zdolności organizacyjne, przejawiające się poprzez:

- Przywództwo – wspieranie przebiegu procesu przez kadrę kierowniczą, poziom świadomości realizowanych procesów.
- Kulturę uwzględniającą koncentrację na kliencie, pracę zespołową, odpowiedzialność osobistą i wolę zmian.
- Kompetencje – niezbędne umiejętności w zakresie projektowania procesów, przejawiające się poziomem wiedzy i umiejętności pracowników w zakresie zarządzania procesami, a także stosowana w organizacji metodologia wprowadzania zmian w tym obszarze.
- Nadzór – obejmujący mechanizmy zarządzania złożonymi projektami i inicjatywami w ramach stosowanego modelu procesu, podziału odpowiedzialności oraz stopnia integracji procesów zarówno wewnątrz firmy, jak i z uwzględnieniem działań podejmowanych przez klientów.

W tabeli 3 przedstawiono narzędzie badawcze wykorzystywane do diagnozy realizowanych procesów, ich oceny oraz usprawniania.

Wykorzystując narzędzie przedstawione w tabeli 3, w odniesieniu do każdego analizowanego procesu, dokonuje się oceny stopnia dojrzałości procesu (poziomy P1-P4) oraz organizacji (poziomy E1-E4), z uwzględnieniem podanego zestawu czynników. Dzięki tak przeprowadzonej analizie można stwierdzić, które aspekty realizowanego procesu są prawidłowe, które natomiast wymagają poprawy i w jakim stopniu.

Tabela 3

## Ocena dojrzałości procesów i organizacji za pomocą modelu PEMM

Ocena dojrzałości											
Procesów						Organizacji					
Elementy oceny		Poziom dojrzałości				Elementy oceny		Poziom dojrzałości			
		P1	P2	P3	P4			E1	E2	E3	E4
PROJEKT	Cel					PRZYWÓDZTWO	Świadomość				
	Kontekst						Dopasowanie				
	Dokumentacja						Zachowanie				
WYKONANWCY	Wiedza					KULTURA	Styl				
	Umiejętności						Praca zespołowa				
	Zachowania						Koncentracja na kliencie				
WŁAŚCICIEL	Tożsamość					KOMPETENCJE	Odpowiedzialność				
	Działania						Stosunek do zmian				
	Zakres wiedzy						Ludzie				
INFRASTRUKTURA	Systemy informatyczne					NADZÓR	Metodologia				
	Systemy zarządzania zasobami ludzkimi						Model procesu				
MIERNIKI	Definicja					NADZÓR	Odpowiedzialność				
	Zastosowanie						Integracja				

Źródło: opracowanie własne na podstawie Hammer M.: The Process Audit. Harvard Business Review, April 2007, p. 116-121

## Zakończenie

Aby organizacja mogła sprostać dynamicznie zmieniającym się wymogom otoczenia, a także oczekiwaniom właścicieli, menedżerowie muszą dbać o jej efektywność. Niezbędne staje się wypracowanie, na potrzeby organizacji, modelu oceny jej efektywności oraz wprowadzenie mechanizmów, umożliwiających jej permanentne monitorowanie oraz gwarantujących oczekiwany poziom. W tym celu wskazane byłoby w każdym wymiarze przyjętego modelu:

- wprowadzenie odpowiednich celów ich miar, odpowiednio ze sobą skorelowanych,
- analizowanie na bieżąco osiągniętych wyników; w przypadku stwierdzenia luki między wynikami a stawianymi celami należy identyfikować ich przyczyny oraz podejmować odpowiednie działania korekcyjne,
- tworzenie banku informacji, które powinny być wykorzystywane przy podejmowaniu decyzji oraz stałym podnoszeniu efektywności organizacji.

## Bibliografia

1. Hammer M., Stanton S.: How Process Enterprises Really Work. Harvard Business Review 1999, November/December.
2. Hammer M., Stanton S.: Reengineering w przedsiębiorstwie. Neumann Management Institute, Warszawa 2003.
3. Hammer M.: The Process Audit. Harvard Business Review 2007, April.
4. Kaplan R.S., Norton D.P.: Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie. PWN, Warszawa 2001.
5. Krupski R.: Powrót do koncepcji systemowych, [w:] Krupski R. (red.): Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. PWE, Warszawa 2005.
6. Matwiejczuk R.: Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność, C.H. Beck, Warszawa 2006.
7. Oblój K.: Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. PWE, Warszawa 2007.
8. Rummler G.A., Brache A.P.: Podnoszenie efektywności organizacji. PWE, Warszawa 2000.
9. Skurzyńska-Sikora U.: Kapitał intelektualny a luka kompetencyjna, [w:] Sitko-Lutek A.: Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna. PWN, Warszawa 2007.
10. Sowards D.: Learn to learn as an organization. Contractor, June 2007.

- 
11. Ziębicki B.: Efektywność a jakość w sektorze publicznym, [w:] Potocki A. (red.): Społeczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych. Difin, Warszawa 2007.

Recenzenci: Prof. dr hab. inż. Józef BENDKOWSKI  
Prof. dr hab. Arkadiusz POTOCKI