



Katarzyna Susabowska

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi
katarzyna.susabowska@ue.katowice.pl

SYSTEMY POMIARU EFEKTYWNOŚCI ZESPOŁOWEJ

Streszczenie: W artykule przedstawiono charakterystykę systemów pomiaru efektywności zespołowej (SPEZ) oraz ukazano etapy projektowania takich systemów. Głównym celem artykułu było opisanie systemów pomiaru efektywności zespołowej oraz wskazanie zalet i wad projektowania takich rozwiązań. Ponadto artykuł pokazuje wkład SPEZ w teorię i praktykę zarządzania.

Słowa kluczowe: pomiar efektywności zespołów pracowniczych, Systemy Pomiaru Efektywności Zespołowej, SPEZ.

Wprowadzenie

Literatura poświęcona teorii pomiaru efektywności zespołowej wskazuje na nikłe wykorzystanie projektowanych w tym celu systemów (ang. *Team Performance Measurement Systems* – TPMS) [Piña et al., 2008, s. 7-21]. Być może wynika to z faktu, iż zarządzanie – jako relatywnie młoda nauka [Krzyżanowski, 1999; Sułkowski, 2006] – nie wypracowało dotąd spójnych paradygmatów, w tym także jednolitej koncepcji efektywności (zarówno na poziomie organizacyjnym, zespołowym, jak i jednostkowym)¹ i jej pomiaru. Mimo że systemy pomiaru efektywności są stosowane w organizacjach [Dyduch, Kozłowska, 2011], a ich celem jest zwiększenie szans na sukces całego zespołu [MacBryde, Mendibil,

¹ Niezgodą w środowisku naukowym związana z definiowaniem kluczowych pojęć może być przyczyną niedostatecznego zajmowania się ważkimi problemami. O efektywności organizacyjnej w polskiej literaturze, np. w: [Zieleniewski, 1975; Kotarbiński 1958; Pszczołowski, 1977]. O braku zgody co do tego, czym jest efektywność i jak powinno się ją mierzyć (w literaturze anglojęzycznej) np. w: [O'Donnell, Duffy, 2002].

2003], to wykorzystanie tego typu narzędzi do diagnozowania efektywności zespołowej jest wciąż symptomatyczne². Można w tym miejscu zadać pytanie o przyczynę takiego stanu rzeczy, jednakże przed przystąpieniem do udzielania nań odpowiedzi, należałoby najpierw zastanowić się, w jaki sposób organizacje rozwiązują problem efektywności zespołowej, jakiego używają do tego narzędzia i w jaki sposób to narzędzie konstruują. Dlatego też celem artykułu będzie charakterystyka systemów pomiaru efektywności zespołowej oraz ich wkład w teorię i praktykę zarządzania.

1. Pomiar efektywności zespołowej w literaturze przedmiotu

Literatura z zakresu funkcjonowania zespołów pracowniczych obfituje w artykuły poświęcone budowaniu efektywnych zespołów: autorzy skupiają się na kierowaniu zespołem i jego rozwijaniu, problemach związanych z władzą, atmosferą, wzajemną współpracą oraz wymianą wiedzy czy pełnionymi rolami i stylami kierowania [Yang, 2013; Hongwei et al., 2014; Ning et al., 2014]. Mimo to wciąż zbyt małą wagę przykładają do pomiaru zespołowej efektywności, zwłaszcza konstruowania odpowiednich do tego celu mierników i wskaźników, a także systemów pomiaru [MacBryde, Mendibil, 2003]. Można odnaleźć przykłady zastosowania modeli pomiaru efektywności w grupach pracowniczych, lecz są one często mało konkretne i nieprecyzyjne, lub dotyczą różnych poziomów. Na przykład Kiesler [1969, s. 5] ukazuje trzy obszary efektywności grupy: produkt, strukturę i proces, ale mimo identyfikacji nie operacjonalizuje wspomnianych mierników [Çiçek et al., 2005]. Z kolei Zigon [1994, 1999], wskazując na konieczność wzięcia pod uwagę w pomiarze efektywności zarówno czynników zespołowych, jak i indywidualnych, wyróżnia następujące mierniki: końcowy wynik, główne etapy procesu oraz kluczowe etapy pośrednie. Niestety, żaden z powyższych modeli nie bierze pod uwagę m.in. systematyczności w pomiarze efektywności zespołowej. Pomimo iż badacze mają świadomość tego, że efektywność jest pojęciem złożonym, wieloaspektowym i różnie przez różnych autorów definiowanym [Piña, Martínez, Martínez, 2008], to trudno dostrzec w literaturze przedmiotu konsekwencje tych konstatacji. Autorzy tworzą coraz to nowe mierniki oraz kryteria efektywności, mnożą zmienne i wskaźniki, co wpływa nie tylko na dalsze analizy, ale utrudnia porównywanie wyników badań empirycz-

² Zdaniem badanych pracowników – mimo uznania wagi systemów w pomiarze efektywności zespołowej – organizacje, w których pracują, nie wdrożyły póki co takiego systemu. W: [MacBryde, Mendibil, 2003].

nych autorów stosujących odmienne metodologie pomiaru. Oceny i interpretacji wyników badań nie ułatwia również różny poziom pomiaru oraz analizy, odmienny charakter zespołu pracowniczego czy subiektywizm wykorzystywanych mierników.

W związku z powyższymi problemami istnieje konieczność zaprojektowania narzędzia umożliwiającego bardziej zobiektywizowany proces pomiaru efektywności zespołów pracowniczych. Takim narzędziem wydaje się system pomiaru efektywności zespołowej (SPEZ), którego zadaniem jest realizacja celów strategicznych, administracyjnych, rozwojowych, związanych z komunikacją, obiegiem dokumentów oraz nakierowanych na trwanie organizacji [Aguinis, 2009].

2. Wdrażanie systemu pomiaru efektywności zespołowej

Typologia projektowania systemów pomiaru efektywności zespołowej została zaproponowana w 2001 r. przez Hudsona i in. Określa ona wymagania w zakresie procesu rozwoju, mierników oraz wymiarów efektywności [Hudson et al., 2001]. Typologię tę prezentuje tab. 1.

Tabela 1. Typologia projektowania systemów pomiaru efektywności zespołowej

Wymogi związane z rozwijaniem procesu	Cechy mierników efektywności zespołowej	Wymiary efektywności zespołowej
1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> - przegląd i ocena istniejącego systemu pomiaru efektywności zespołowej, - identyfikacja strategicznych celów przedsiębiorstwa, - identyfikacja wymagań zespołu interesariuszy, - rozwijanie mierników efektywności, - nacisk na obszary, za które zespół jest odpowiedzialny, - ustalenie celów priorytetowych, - zaangażowanie kluczowych użytkowników systemu pomiaru efektywności zespołowej, - identyfikacja celu zespołu i jego strategii, - utrzymywanie struktury, - wsparcie top management, - wsparcie wszystkich członków zespołu, - jasne i wyraźne cele, - ustalenie terminów na zaprojektowanie i wdrożenie systemu, 	<ul style="list-style-type: none"> - pochodzące od interesariuszy mających reprezentantów w zespole, - jasno zdefiniowany/wyraźny cel, - istotne i łatwe do utrzymania, - zrozumiałe, łatwe do użycia, - dostarczające szybkiej, dokładnej informacji zwrotnej, - stymulujące ciągły wzrost, - niewielki zestaw znaczących miar, - jasno określone metody zbierania danych oraz pomiaru poziomu efektywności, - jasno określona częstotliwość pomiaru, - możliwe do zastosowania zarówno na poziomie indywidualnym, jak i zespołowym, - powiązane z czynnikami stymulującymi efektywność zespołową 	<ul style="list-style-type: none"> - skuteczność zespołu (wyniki procesów), - efektywność zespołu (działania wewnątrz zespołu), - zespołowe uczenie się i rozwój zespołu, - satysfakcja członków zespołu

cd. tabeli 1

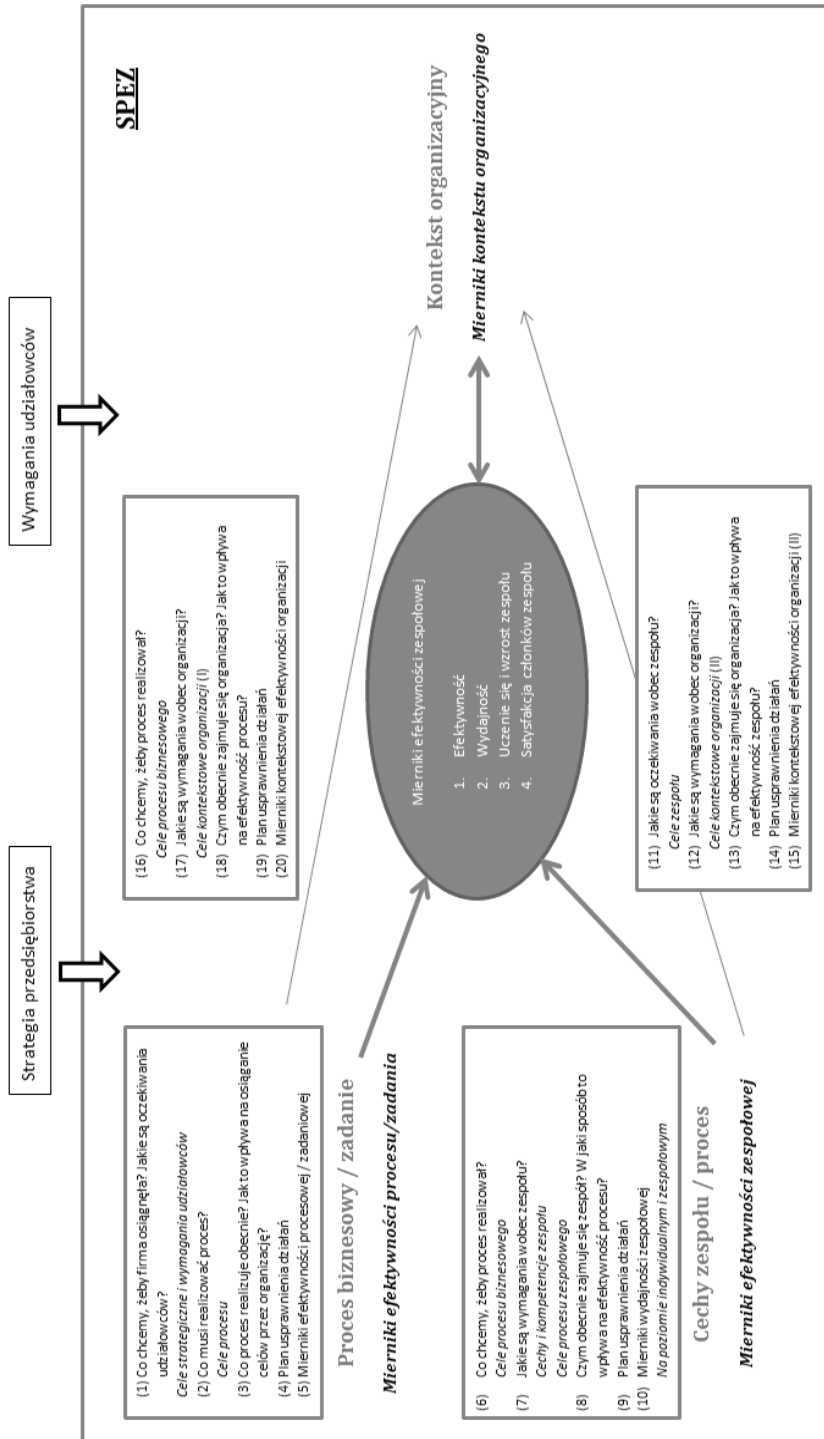
1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> - identyfikacja i zdefiniowanie mierników wpływających na efektywność zespołową, - przypisanie indywidualnej odpowiedzialności za pomiar, komunikację oraz ulepszanie zadań związanych z każdym ustalonym celem, - podział lub zmiana zakresu odpowiedzialności poszczególnych jednostek za pomiar wśród wielu członków zespołu 		

Źródło: [MacBryde, Mendibil, 2003, s. 279].

To, co wyróżnia system pomiaru efektywności zespołowej, to typologia zestawu kluczowych obszarów i składników (tab. 1). Dzięki łączeniu wielu wskaźników (strategii organizacji, punktu widzenia interesariuszy, mierników i wymiarów efektywności zespołowej) możliwe jest osiągnięcie jak najbardziej miarodajnego wyniku pomiaru efektywności zespołowej. Wdrożenie następuje poprzez pokonywanie przez zespół serii kroków, mających na celu osiągnięcie jak najwyższego stopnia spójności w trzech kluczowych obszarach. Zadania te obejmują:

- a) identyfikację celów,
- b) zdefiniowanie czynników wpływających na osiąganie celów,
- c) analizę obecnej sytuacji (analiza „tak, jak jest”, *as – is analysis*),
- d) ulepszenie planu działania,
- e) zdefiniowanie mierników efektywności [MacBryde, Mendibil, 2003].

Innymi słowy, należy odpowiedzieć sobie na zestaw zaprezentowanych na rys. 1 pytań, które zgrupowane są wokół dwóch głównych obszarów: mierników efektywności procesów i zadań („proces biznesowy/zadanie”, pytania 1-5) oraz mierników scalających zespół („cechy zespołu/proces”, pytania 6-10). Określenie mierników procesu/zadań oraz cech zespołu pozwolą na wyznaczenie wskaźników efektywności zespołowej, ze szczególnym uwzględnieniem takich zmiennych, jak: efektywność, wydajność, uczenie się i wzrost (rozwój) oraz satysfakcja członków zespołu. Aby sformułować te mierniki, należy udzielić odpowiedzi na pytania 11-20.



Rys. 1. Ramy systemu pomiaru efektywności zespołowej

Źródło: Na podstawie: [MacBryde, Mendibbi, 2003, s. 730].

Podobny sposób projektowania systemów pomiaru efektywności zespołowej zaleca J. Zigon [1995], który postuluje postępowanie oparte na siedmiu krokach:

1. Przegląd dotychczasowych mierników organizacyjnych.
2. Zdefiniowanie tego, co zespół chce zmierzyć.
3. Wskazanie osiągnięć członka zespołu, które wspierają zespół – wskazanie takich czynników, które każdy członek grupy musi osiągnąć (*benchmarking*).
4. Ważenie osiągnięć – wskazanie ważności każdego osiągnięcia.
5. Opracowanie zespołowych i indywidualnych mierników efektywności.
6. Opracowanie zespołowych i indywidualnych standardów efektywności.
7. Decyzja, w jaki sposób monitorować wydajność.

Propozycję metodyki oceny efektywności organizacyjnej, mającą swe zastosowanie również w badaniu efektywności zespołów, można znaleźć także w literaturze krajowej. Stworzona przez B. Ziębickiego [2012] metodyka jest wypadkową koncepcji A. H. van de Vena i D. L. Ferry'ego oraz H. Piekarcz i A. Stabryły. Składa się z następujących etapów:

1. Określenia warunków wstępnych oceny.
2. Klasyfikacji systemu.
3. Parametryzacji systemu.
4. Kwantyfikacji systemu.
5. Projektowania przebiegu oceny.
6. Przeprowadzenia oceny.
7. Analizy wyników, oceny systemu [Ziębicki, 2012].

Zastosowanie powyższych zaleceń zwiększa prawdopodobieństwo poprawnego wdrożenia SPEZ, niemniej nie są to jedyne wyznaczniki gwarantujące efektywne wdrożenie systemu. Według W. Dyducha i I. Kozłowskiej [2011] prawidłowość i efektywność systemu jest oparta na zwiększaniu precyzji pomiaru w zakresie:

- a) miar indywidualnych, mierzących efektywność działań,
- b) miar mających na celu ocenę efektywności całej organizacji,
- c) infrastruktury pozwalającej na zbieranie i analizę danych.

Przekształcając te zalecenia na zespoły pracownicze, można założyć, że efektywny system pomiaru efektywności zespołowej będzie musiał spełniać podobne założenia, czyli mieć:

- a) poprawnie zoperacjonalizowane mierniki efektywności indywidualnej,
- b) poprawnie zoperacjonalizowane mierniki efektywności zespołowej,
- c) dostęp do systemów teleinformatycznych gwarantujących pomiar i analizę danych.

Systemy pomiaru efektywności zespołowej powinny być tak zaprojektowane, by uzyskiwać rezultaty w postaci obniżania ryzyka i niepewności, zdefiniowania zakresu pełnionych ról i związanej z nimi odpowiedzialności, wysokiej

produktywności oraz przede wszystkim, usprawnienia procedur i procesów organizacyjnych [Dyduch, Kozłowska, 2011].

3. Zalety i wady systemów pomiaru efektywności zespołowej

System pomiaru efektywności zespołowej nie tylko umożliwia dokładną analizę efektywności zespołów w organizacji, ale także pozwala na pomiar wydajności (efektywności) całego przedsiębiorstwa, poszczególnych oddziałów, komórek itp. oraz procesów biznesowych [MacBryde, Mendibil, 2003, s. 722]. Inną jego zaletą jest zespolenie pomiaru efektywności zespołów z realizowaną strategią organizacji, co wcześniej było uważane za barierę we wdrażaniu systemów pomiaru [Bourne et al., 2002].

Ponadto badania pokazują, że organizacje stosujące system pomiaru efektywności lepiej radzą sobie w otoczeniu konkurencyjnym [Dyduch, Kozłowska, 2011, s. 285]. Można zatem założyć, że stosowanie takiego systemu do pomiaru efektywności zespołowej również zapewni organizacji przewagę – pod warunkiem zagwarantowania systematyczności pomiaru.

Literatura przedmiotu wskazuje też pewne negatywne implikacje zastosowania systemów pomiaru efektywności zespołowej. Do głównych wad zalicza się obniżenie motywacji i twórczości pracowników na skutek zwiększenia biurokracji i usztywnienia norm. Systemy pomiaru są proste w fazie początkowej, jednak wraz z rozwojem organizacji ewoluują, co przekłada się na wzrost liczby mierników, a tym samym zwiększaniem kontroli, spowolnieniem w podejmowaniu decyzji, niższą motywacją czy większym oporem wobec zmian [Dyduch, Kozłowska, 2011, s. 285-286].

4. Bariery przy wdrażaniu systemu pomiaru efektywności zespołowej

Mimo deklaracji, iż system pomiaru efektywności zespołowej jest ważny, niewiele firm dysponuje takim systemem³. Wśród tych, które go wdrożyły, podkreśla się występowanie takich problemów, jak: niedopasowanie procesów zarządczych do struktury zorientowanej na proces; brak systematycznego rozwijania systemu pomiaru efektywności zespołowej; monitorowanie tylko wydajności związanej z procesem (np. wydajności liniowej); niepełne wyjaśnianie członkom zespołu, czym jest efektywność zespołowa, jakie jest jej znaczenie oraz tego,

³ Por. przypis 2.

w jaki sposób tę efektywność mierzyć, a także brak monitorowania efektywności na poziomie indywidualnym [MacBryde, Mendibil, 2003, s. 724]. Ponadto wśród innych barier wymienia się również problemy z identyfikacją kluczowych czynników wpływających na efektywność, zbyt mały wysiłek wkładany w implementację systemu, trudności z dostępem do systemów informatycznych, nieokreślenie konsekwencji związanych z pomiarem efektywności zespołu oraz przejęcie systemu przez firmę-matkę (i narzucanie przez nią własnych rozwiązań) [Bourne et al., 2002, s. 1307-1308]. W związku z tym rodzi się potrzeba prawidłowego wdrażania systemów pomiaru efektywności zespołowej, co nie tylko umożliwi prawidłowy pomiar efektywności, ale także zmniejszy ryzyko pojawienia się wyżej wymienionych nieprawidłowości i barier.

5. Implikacje dla praktyki i teorii zarządzania

Systemy pomiaru efektywności zespołowej, będąc ściśle powiązane z strukturą organizacyjną, wpływają na procesy planowania, ustalania celów organizacyjnych, system wynagrodzeń. Na poziomie indywidualnym będzie się to wyrażało np. w decyzjach płacowych, awansach czy szkoleniach, a także w stopniu kontrolowania wyników pracy pracowników. Stałe monitorowanie efektywności zespołu poprzez odpowiednio wdrożony system pomiaru efektywności zespołowej nie może ograniczać przedsiębiorczości pracowników – sprawowana kontrola powinna dotyczyć raczej samego systemu czy procesu związanego z jego wdrażaniem, aniżeli poszczególnych jednostek. Analiza literatury przedmiotu pokazuje, że tworzenie systemu poprzez operacjonalizację pewnych zmiennych i tworzenie mierników nie jest czymś skomplikowanym, ale głębszym problemem okazuje się zarządzanie całym systemem oraz jego udoskonalanie. Jest to ściśle związane z mnogością i arbitralnością mierników oraz – na poziomie teoretycznym – niezdefiniowaniem pojęcia efektywności (zarówno organizacyjnej, jak i zespołowej). Wielowymiarowość tej zmiennej oraz wielorakość mierników służących do jej pomiaru implikuje przyjęcie pewnych przesłanek, których celem jest zminimalizowanie efektów ubocznych wdrożonego systemu pomiaru efektywności zespołowej. Wśród takich zaleceń można wymienić ograniczanie liczby mierników, ich ujednoczenie (co zagwarantuje porównywalność wyników między firmami) czy stałą ewolucję [Meyer, 2005; cyt. za: Dyduch, Kozłowska, 2011]. Ponadto SPEZ muszą opierać się na przesłankach teoretycznych, co w praktyce oznacza wymóg stałego śledzenia literatury poświęconej zespołom oraz modelom efektywności [Hersen, 2004]. Ze względu na fakt, że modele udzielają odpowiedzi na pytania, co i jak mierzyć, analiza literatury z tego zakresu wydaje się niezbędną.

Podsumowanie

Celem artykułu było ukazanie specyfiki systemów pomiaru efektywności zespołów pracowniczych. Badania literaturowe wskazują, że wdrożenie takiego systemu ma wiele zalet: może przyczyniać się zarówno do zwiększenia efektywności samego zespołu, jak i organizacji oraz jednostek. Dzięki systematycznemu pomiarowi efektywności zespołów pracowniczych możliwe jest szybkie reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu. Stały monitoring kluczowych mierników efektywności i skuteczności zespołu, a także poziomu satysfakcji członków grupy, umożliwi nie tylko błyskawiczne reagowanie na zmiany, ale również stałe dopasowywanie mierników do strategii organizacji czy oczekiwań interesariuszy.

Mimo niewątpliwie pozytywnych aspektów należy podkreślić, że systemy pomiaru efektywności zespołowej nie są w pełni wykorzystywane w organizacjach [MacBryde, Mendibil, 2003]. Wręcz przeciwnie: organizacje rzadko (choć trzeba przyznać, że coraz częściej) korzystają z dobrodziejstw aplikacji takiego systemu, a często również nie są zgodne co do tego, czym jest efektywność zespołów pracowniczych oraz w jakim celu i w jaki sposób ją mierzyć.

Literatura

- Aguinis H. (2009): *Performance Management*. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Bourne M., Neely A., Platts K., Mills J. (2002): *The Success and Failure of Performance Measurement Initiatives: Perceptions of Participating Managers*. „International Journal of Operations & Production Management”, 22(11), s. 1288-1310.
- Çiçek M.C., Köksal G., Özdemirel N.E. (2005): *A Team Performance Measurement Model for Continuous Improvement*. „Total Quality Management”, 16(3), s. 331-349.
- Dyduch W., Kozłowska I. (2011): *Zintegrowany system pomiaru efektywności oparty na miarach przedsiębiorczości organizacyjnej*. Konferencja „Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji”, Zakopane, s. 284-293.
- Hersen M. (2004): *Comprehensive Handbook of Psychological Assessment, Industrial and Organizational Assessment*. John Wiley & Sons, New York.
- Hongwei H., Baruch Y., Chieh-Peng L. (2014): *Modeling Team Knowledge Sharing and Team Flexibility: The Role of Within-team Competition*. „Human Relations”, 67(8), s. 947-978.
- Hudson M., Smart A., Bourne M. (2001): *Theory and Practice in SME Performance Measurement System*. „International Journal of Operations & Production Management”, 21(8), s. 1096-1115.
- Kiesler C.A. (1969): *Group Performance*. Addison-Wesley, Reading, MA.

- Kotarbiński T. (1958): *Traktat o dobrej robocie*. Ossolineum, Wrocław – Warszawa – Kraków.
- Krzyżanowski L.J. (1999): *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- MacBryde J., Mendibil K. (2003): *Designing Performance Measurement Systems for Teams: Theory and Practice*. „Management Decision”, 41(8), s. 722-733.
- Meyer W.M. (2005): *Can Performance Studies Create Actionable Knowledge if We Can't Measure the Performance of the Firm?* „Journal of Management Inquiry”, 14(3), s. 287-291.
- Ning L.I., Kirkman B.L., Porter C.O.L.H. (2014): *Toward a Model of Work Team Altruism*. „Academy of Management Review”, 39(4), s. 541-565.
- O'Donnell F.J., Duffy A.H.B. (2002): *Modelling Design Development Performance*. „International Journal of Operations & Production Management”, 12(11), s. 1198-1222.
- Piña M.I.D., Martínez A.M.R., Martínez L.G. (2008): *Teams in Organizations: A Review on Team Effectiveness*. „Team Performance Management”, 14(1/2), s. 7-21.
- Pszczółowski T. (1977): *Celowość, skuteczność, efektywność*. „Prakseologia”, 3(63), s. 5-13.
- Sułkowski Ł. (2006): *O potrzebie niefundamentalistycznego dyskursu w epistemologii zarządzania*. „Organizacja i Kierowanie”, 1(123), s. 53-65.
- Yang I. (2013): *When Team Members Meet in a New Team: An Exploration of Team Development*. „Human Systems Management”, 32(3), s. 181-197.
- Zieleniewski J. (1975): *Organizacja zespołów ludzkich*. PWN, Warszawa.
- Ziębicki B. (2012): *Metodyka oceny efektywności organizacyjnej. W: Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. Red. B. Mięka. Fundacja UEK, Kraków, s. 381-391.
- Zigon J. (1994): *Oil Company Learns to Measure Work-Team Performance*. „Personnel Journal”, 73(11), s. 46-48.
- Zigon J. (1995): *How to Measure the Results of Work Teams*. Zigon Performance Group, Wallingford, PA.
- Zigon J. (1999): *How to Measure Team Performance*. Zigon Performance Group, Media, PA.

TEAM PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEMS

Summary: The paper presents some characteristics of Team Performance Measurement Systems (TPMS) and shows the steps to design such systems. Challenges in designing TPMS are identified. The main of the article is to describe TPMS and indicate advantages and disadvantages of designed solutions. Additionally, this paper shows some indicators for theory and practice.

Keywords: Team Performance Measurement Systems, TPMS, effectiveness, work teams.