

# METODYKA OCENY EFEKTYWNOŚCI STRATEGII ZMIAN W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

DOI: 10.33141/po.2023.01.02

Przegląd Organizacji, Nr 1(996), 2023, s. 13-21

www.przegladorganizacji.pl

Janusz Czekaj  
Adam Stabryła

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Wprowadzenie

Celem artykułu jest przedstawienie ogólnej koncepcji oceny efektywności strategii zmian postrzeganych przez pryzmat zarządzania przedsiębiorstwem<sup>1</sup>. Przyjmuje się, że efektywność jest pojęciem uniwersalnym i oznacza pozytywną kwalifikację działania ludzkiego (także jego zachowania) oraz najrozsądniejsze warianty pozytywnej oceny funkcjonowania systemów, np. technicznych, produkcyjnych, a skuteczność jest jedną z wielu postaci efektywności. Ocena efektywności jest tu określona przez relację wyników osiągniętych w danym okresie cyklu planistycznego względem wyników wzorcowych, np. planowanych, optymalnych, benchmarków i innych (Rummler, Brache, 2000; Brillman, 2002; Mikołajczyk, 2003; Ziębicki, 2014). Natomiast założeniem metodologicznym proponowanej koncepcji jest stwierdzenie, iż ocena efektywności strategii zmian powinna mieć charakter wieloaspektowy.

Powyższe założenie jest podstawą ogólnej tezy, iż użyte tu pojęcie zmiany eksponuje jej szczególne rozumienie, a mianowicie jako zmianę kształtowaną w sposób zrównoważony. Tak pojmowana zmiana odnosi się zarówno do całego przedsiębiorstwa, jak i do jego poszczególnych dziedzin działalności, w których ma miejsce występowanie określonych czynników zewnętrznych i wewnętrznych (Clarke, 2001; Zarębska, 2002; Rokita, 2009; Walas-Trębac, 2009; Kurtyka, Roth, 2012; Stabryła, 2019). Ich natężenie, regularność lub przypadkowość występowania może wywoływać wielorakie skutki w działalności przedsiębiorstwa i determinuje zastosowanie różnych strategii zmian, włącznie ze strategiami hybrydowymi.

Przeciwieństwem stosowania strategii zmian jest podejście cechujące się zachowaniami „akcyjnymi”, nieskoordynowanymi lub dysfunkcyjnymi. Podejście to nie implikuje strategii zmian, natomiast można go określić mianem postępowania improwizacyjnego. W tym ostatnim przypadku nie przygotowuje się strategii zmian przedsiębiorstwa, ale są one zastępowane jedynie przez okazjonalne i przypadkowe, izolowane przedsięwzięcia.

W związku z powyższymi uwagami pojęcie strategia zmian zdefiniowano następująco: jest to ramowy plan (program) przekształceń lub modyfikacji organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstwa, skorelowany z realizowanymi celami działania oraz generalnymi uwarunkowaniami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Stąd efektywność strategii zmian autorzy artykułu definiują jako pozytywnie

kwalifikowane atrybuty i wyniki usprawnień struktury oraz procesów zachodzących w przedsiębiorstwie.

Na poziomie całego przedsiębiorstwa jako podstawowe strategii zmian mogą występować takie ich typy, jak: rozwojowa, stabilizacyjna, restrukturyzacyjna, defensywna (Rue, Holland, 1989; Wright i in., 1992; Stabryła, 2019; McCabe, 2021). W odniesieniu zaś do poszczególnych dziedzin działalności przedsiębiorstwa przyjmuje się węższe ukierunkowanie wymienionych wyżej strategii zmian. Mogą one być odniesione np. do technologii, marketingu, logistyki, współpracy w sferze B+R, w zakresie polityki finansowej, inwestycji.

Strategie zmian, które dotyczą pojedynczych dziedzin, będą strukturalizowane, zaś postulat zrównoważenia dotyczy komponentów danej dziedziny. Ponadto mogą to być strategii zmian realizowane w postaci zintegrowanej.

Prezentowana koncepcja oceny efektywności strategii zmian opiera się na metodologii rozumianej w znaczeniu pragmatycznym, a której wyrazem jest podejście diagnostyczne (Parmenter, 2007; Johnson i in., 2010; Czekaj, 2013). Podejście to ma charakter aksjologiczny i ukierunkowuje opracowanie określonej metodyki, stosownie do ustalonego przedmiotu odniesienia. Tworząc koncepcję metodyki oceny efektywności strategii zmian, zastosowano podejście diagnostyczno-funkcjonalne z ukierunkowaniem na formalizację obliczeniową. Badania zostały oparte na metodologii nauk organizacji i zarządzania, w szczególności zaś na zarządzaniu strategicznym, zarządzaniu zmianami i zarządzaniu projektami. Zawarta w niniejszym artykule metodyka jest ujęta w formacie ogólnym i obejmuje trzy części składowe:

- identyfikację zakresu strategii zmian,
- bazową analizę diagnostyczną strategii zmian,
- ocenę agregatową efektywności strategii zmian.

Części te mają swoją specyfikę i uwzględniają zestawienia podstawowych metod i technik. Istota poszczególnych części składowych jest przedstawiona poniżej.

- Identyfikacja zakresu strategii zmian

W tej części metodyki wyjaśnia się istotę funkcji badawczej, jaką jest identyfikacja. Podaje się przy tym charakterystykę rodzajów strategii zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Przedstawia się także podstawowe instrumentarium identyfikacji. Generalnie ta część metodyki stanowi podbudowę poznawczą pod badania diagnostyczne.

- Bazowa analiza diagnostyczna strategii zmian

Niniejsza część metodyki dotyczy m.in. omówienia podstawowych aspektów oceny strategii zmian oraz kryteriów oceny. Jest to związane z przyjętą płaszczyzną porównawczą oceny wyników osiągniętych oraz planowanych (w związku z realizowaną strategią zmian). Ponadto bazowa analiza diagnostyczna zawiera przegląd metod badawczych, zorientowanych na ocenę strategii zmian, według trybu kwalifikacji częściowej (ilościowej lub jakościowej). Kwalifikacja ta jest oceną różnorodną, co jest konsekwencją wielorakości aspektów oceny.

- Ocena agregatowa efektywności strategii zmian

Ta część metodyki zamyka całość postępowania dotyczącego oceny efektywności strategii zmian i opiera się na kryteriach, które były ustalone w bazowej analizie diagnostycznej. W zakresie tego postępowania wyróżniono: normalizację kryteriów oceny, budowę indeksu agregatowej efektywności strategii zmian (w skrócie: indeksu agregatowej efektywności), kategoryzację tego indeksu.

Rezultatem stosowania niniejszej metodyki ma być uzyskanie odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu jest efektywna i akceptowalna realizowana strategia zmian. Odpowiedź ta jest określona przez wymieniony wyżej indeks agregatowej efektywności i jego kategoryzację.

Ocena wybranej i realizowanej strategii zmian zależy z jednej strony od kształtowania się relacji w układzie „przedsiębiorstwo-otoczenie”, z drugiej zaś od dynamiki uwarunkowań wewnętrznych. W pierwszym przypadku dominować będą takie czynniki, jak: konkurencyjność rynkowa, internacjonalizacja i globalizacja, polityka fiskalna, inflacja, sytuacja geopolityczna. Natomiast w drugim przypadku może mieć miejsce współwystępowanie silnych i słabych stron, np.: satysfakcjonujący poziom jakości wyrobów, udoskonalenie funkcji produktów, zadowalająca wydajność pracy, opóźnienia inwestycyjne, słaba sieć dystrybucji, obniżony poziom rentowności sprzedaży, duże ryzyko utraty płynności finansowej.

Kończąc wprowadzenie, przyjęto następujące założenia:

- 1) efektywność strategii zmian jest zdeterminowana zewnętrznymi i wewnętrznymi uwarunkowaniami działania przedsiębiorstwa,
- 2) strategię zmian mogą występować w postaci zintegrowanej, np. na poziomie podstawowym, jako strategię łączące strategię restrukturyzacyjną i defensywną,
- 3) strategię zmian można kształtować szczegółowo w różnych dziedzinach działalności przedsiębiorstwa, np. w dziedzinie produkcji, logistyki, marketingu, finansów,
- 4) strategię zmian są realizowane na poziomie całego przedsiębiorstwa, jak również na poziomie strategicznych jednostek gospodarczych czy też na poziomie funkcjonalnym,
- 5) ocena efektywności strategii zmian powinna być przeprowadzana w trybie wielokryterialnym agregatowym z uwzględnieniem progów minimalnej satysfakcji.

## Identyfikacja zakresu strategii zmian

Identyfikacja – rozumianej w sposób ramowy – jest prezentacją stanu faktycznego dowolnego obiektu, procesu lub zjawiska. Prezentacja ta ma charakter rozpoznania i opisu danej domeny badania (przedmiotu badania), której kontekstem są istotne zmiany w organizacji i funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Identyfikacja dotyczy zarazem dziedzin działalności przedsiębiorstwa oraz szczegółowych komponentów, jak również otoczenia bliższego i dalszego. Zakres strategii zmian to granice zasięgu domen badań wraz z odpowiadającymi jej determinantami, które dotyczą dotychczasowej działalności danego podmiotu (Stabryła, 2019, s. 59; Sus, 2017, s. 79–91; Urbanowska-Sojkin, 2017, s. 157–173). Domeny badań są zróżnicowane ze względu na:

- specyfikę przedsiębiorstwa,
- odmiennosc dziedzin działalności,
- sytuacyjne wymogi działania.

Domeny badań przedsiębiorstwa to np.: potencjał wytwórczy, łańcuch wartości, profile kadr pracowniczych i kierownictwa, struktura organizacyjna.

W węższy sposób zaś są ujmowane domeny badań dziedzin działalności, do których zaliczają się m.in. technologia, logistyka, inwestycje, marketing, dziedzina B+R.

Z kolei domeny badań zalicza się do sytuacyjnych wymogów działania wówczas, kiedy są one zidentyfikowane jako czynniki wpływające na strategię zmian. Do tych czynników można zaliczyć: zmiany preferencji odbiorców, znaczące wahania ryzyka inwestycyjnego, dynamikę wdrażania sztucznej inteligencji, ograniczenia energetyczne, zmiany systemu podatkowego.

Domeny badań mogą być różne, a rozpatrywanie ich w aspekcie strategicznym zależy od przyjętej koncepcji transformacji dotychczasowej działalności przedsiębiorstwa. Wyróżnikami uściślającymi i konkretyzującymi zakres strategii zmian są – jak wcześniej zaznaczono – określone determinanty. Ich dobór rodzajowy i ilościowy ma zasadnicze znaczenie dla poprawności identyfikacji, której wyniki są przedmiotem bazowej analizy diagnostycznej. Determinanty spełniają funkcję opisową względem danej domeny badań i są wyrażone przez kategorie objaśniające oraz parametry i charakterystyki.

Kategorie objaśniające są definicjami cech, które identyfikują domeny badań, zaś parametry i charakterystyki stanowią wielkości liczbowe (ilościowe i jakościowe), wyrażające konkretne wartości ustalonych determinant. Ważne znaczenie będą miały przy tym metody i formuły pomiaru określonych parametrów i charakterystyk, jakie wyróżniono dla potrzeb empirycznej prezentacji wyników przeprowadzonej identyfikacji.

Reasumując, identyfikacja zakresu realizowanej strategii zmian jest jej szczególnym opisem, co warunkuje przedstawienie wyczerpującej oceny efektywności.

Podstawowe typy strategii zmian (Stabryła, 2019, s. 59–60), odpowiadające poziomowi całego przedsiębiorstwa, można scharakteryzować w następujący sposób:

- Strategia rozwojowa

Niniejszy typ strategii generalnie wyraża zdolności dynamizacyjne przedsiębiorstwa, czego

przykładem może być maksymalizacja wolumenu wyrobów i usług, zwiększenie konkurencyjności oferty rynkowej, dywersyfikacja układów kooperacyjnych oraz łańcucha dostaw. Szczególnym kierunkiem strategii rozwojowej jest strategia zmian struktury organizacyjnej. W tej domenie badań można wyróżnić przekształcenia własnościowe, a także tworzenie i wdrażanie nowych rozwiązań strukturalnych, np. koncernów i konglomeratów oraz połączeń, takich jak fuzje i przejęcia.

- Strategia stabilizacyjna

Ten typ strategii polega na przeprowadzeniu zmian, które mają skutecznie doprowadzić działalność przedsiębiorstwa do stanu trwałości (równowagi) poprzez zmiany mające redukować dysfunkcjonalność. Wyznacznikami tych zmian będą m.in.: orientacja na klienta, planowanie i kontrola, standaryzacja procesów, podejście systemowe, dojrzałość procesowa, metodologia badań i wdrożeń.

- Strategia restrukturyzacyjna

Tę strategię można podzielić na dwa podtypy:

- strategię restrukturyzacji naprawczej,
- strategię restrukturyzacji potencjału wytwórczego.

Strategia restrukturyzacji naprawczej ma miejsce w sytuacji istotnego lub krytycznego zagrożenia działalności przedsiębiorstwa, co jest związane przede wszystkim z utratą płynności finansowej oraz zdolności kredytowej, a w dalszej konsekwencji z realną możliwością upadłości. Celem tej strategii jest stworzenie mechanizmów zabezpieczających, głównie dotyczących oddłużenia i wdrożenia postępowania ugodowego lub układowego, a także przestawienie się na rygorystyczną politykę oszczędnościową.

Inną wykładnię ma strategia restrukturyzacji potencjału wytwórczego. Termin „potencjał wytwórczy” oznacza całokształt zasobów intelektualnych i materialnych, doświadczeń, jak również sprawność działania. Obejmuje on zatem wszystkie czynniki, które warunkują osiągnięcie założonych celów i trwałość funkcjonowania przedsiębiorstwa. Generalnym celem strategii restrukturyzacji tego potencjału jest podniesienie stopnia efektywności działalności wytwórczej oraz kompleksowa przebudowa jej struktury. Ma tu więc miejsce podejście systemowe, które uwzględnia restrukturyzację następujących obszarów działalności przedsiębiorstwa: systemu zarządzania, zatrudnienia, funduszu wynagrodzeń, sfery operacyjnej, finansów (restrukturyzacji majątku i alokacji środków pieniężnych), polityki inwestycyjnej, marketingu.

W nawiązaniu do powyższych uwag należy dodać, iż istnieje pewne podobieństwo strategii restrukturyzacyjnej i strategii rozwojowej. Strategia restrukturyzacyjna rozpatrywana w obydwu ujęciach (podtypach) koncentruje się na doskonaleniu dotychczasowej działalności i w tym sensie posiada cechy rozwojowe. Natomiast podstawowa strategia rozwojowa charakteryzuje się znaczącą innowacyjnością i dynamiką.

- Strategia defensywna

Strategia tego typu jest zorientowana na ograniczenie działalności przedsiębiorstwa i na przetrwanie, zaś właściwym dla niej kryterium efektywności jest minimalizacja strat. Stosowanie tego rozwiązania ma miejsce w przypadku zaistniałych zagrożeń, jakie pochodzą z otoczenia, ale strategia stanowi także odpowiedź przedsiębiorstwa na jego niepowodzenia finansowe, organizacyjne, rynkowe. Strategia defensywna może przyjmować postać ograniczenia dotychczasowej wielkości produkcji i świadczonych usług, wycofania się z niektórych rynków, rezygnacji z zamierzeń inwestycyjnych. Może także mieć miejsce zaniechanie produkcji wysoko specjalistycznej, redukcja zatrudnienia, sprzedaż części majątku, zaś w krańcowym przypadku likwidacja przedsiębiorstwa (Stabryła, 2019, s. 59–60). Warto przy tym podkreślić, iż przedstawione przykłady działań defensywnych wiążą się z downsizingiem, będącym koncepcją zmniejszania skali działalności całego przedsiębiorstwa lub wybranych obszarów, np. technicznego, majątkowego, finansowego, kadrowego (DeWitt, 1998; Wojtkowiak, 2019).

Przedstawione wyżej typy strategii zmian mogą w praktyce występować w formie zintegrowanej, łącząc różnorodne obszary działalności przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia identyfikacji strategii zintegrowanej możliwe jest wówczas wystąpienie innych domen badania.

Omawianą część metodyki dopełniają metody i techniki, które wykorzystuje się przy opracowywaniu opisu stanu faktycznego wyników realizowanej strategii zmian. Do podstawowych narzędzi badawczych stosowanych w pragmatyce identyfikacji można zaliczyć: przegląd doświadczeń i ogólną charakterystykę strategii zmian, arkusz krytycznej oceny i analizy organizacji przedsiębiorstwa, ewidencję finansowo-księgową, rachunek produktywności, metody badania kondycji finansowej, statystkę pracy, przekrojową analizę dokumentacji sprawozdawczej. Ponadto wykorzystuje się standardowe metody opisowe, np.: listy kontrolne, badania ankietowe, wywiady, makie ty identyfikacyjne. Wskazane tu metody i techniki będą służyły również do kwantytatywnego ujęcia prezentacji strategii zmian.

## Bazowa analiza diagnostyczna strategii zmian

!stotą bazowej analizy diagnostycznej jest kwalifikacja stanu faktycznego realizacji strategii zmian w organizacji, która polega na przeprowadzeniu oceny sprawdzającej według trybu wieloaspektowej kwalifikacji cząstkowej (ilościowej lub jakościowej) i jej kategoryzacji (Stabryła, 2022, s. 99). Postępowanie związane z oceną sprawdzającą dotyczy porównania stanu faktycznego i wzorca, którym jest określony stan normatywny lub postulatyczny. Kategoryzacja oceny stanu faktycznego przedstawia interpretację ustaleń diagnostycznych i wskazuje na poziom jakościowy wyniku oceny uzyskanej przez przedmiot badania (np.



proces wytwórczy, produkt, zdolność kierowania, aktywność biznesową). Interpretacja ustaleń diagnostycznych jest wykładnią wyników oceny sprawdzającej podanych w postaci wskaźników lub w formie punktacji. Ramowy cykl postępowania w bazowej analizie diagnostycznej strategii zmian w organizacji ujęty w tabeli 1 obejmuje ocenę sprawdzającą i jej kategoryzację, analizę przyczynową i badania porównawcze.

Ocenę strategii zmian organizacyjnych ukazujących dynamikę aktywności organizacji należy przeprowadzać z kilku perspektyw, a mianowicie: systemowej, ekonomicznej, personalnej, informacyjnej i techniczno-produkcyjnej.

Perspektywa systemowa przedstawia cele działania organizacji, ich podział na cele główne i posilkowe, stanowiąc punkt wyjścia dla określenia komponentów systemu (zasobów ludzkich, wyposażenia, aktywów finansowych, technologii, metod i technik) oraz łańcucha wartości wyrobów i usług.

Perspektywa ekonomiczna dotyczy procesów wytwórczych w zakresie efektywnego zarządzania majątkiem danego podmiotu, przedsięwzięciami produkcyjnymi i usługowymi, inwestycjami. Stosowane tu podejście standardowe, charakterystyczne dla badania kondycji finansowej, obejmuje w szczególności ocenę rentowności, płynności finansowej, zadłużenia, obrotowości. Wskaźniki dynamiki lub tempa wzrostu wartości przedsiębiorstwa

są istotnymi wyznacznikami kwantytatywnego ujęcia strategii zmian. Należy podkreślić, iż perspektywa ekonomiczna jest wyraźnie powiązana z innymi perspektywami, zwłaszcza systemową i techniczno-produkcyjną, stanowiąc płaszczyznę weryfikującą trafność założonych celów strategicznych i oceny poziomu efektywności przedsięwzięć rynkowych.

Perspektywa personalna odnosi się do pracowników, indywidualnych stanowisk pracy oraz zespołów pracowniczych i określa aktywność zasobów ludzkich jako sfery zmian i rozwoju odwzorowanej w kapitale ludzkim i społecznym. Wyrażają je specyficzne determinanty zarządzania personelem, w szczególności: polityka zatrudnienia, kwalifikacje zawodowe pracowników, produktywność, zachowania organizacyjne, stosunki międzyludzkie, ekonomika pracy, przekładające się na redukcję kosztów pracy, dynamikę wydajności pracy, kreatywność i zdolności kierowania.

W perspektywie informacyjnej ma miejsce ukierunkowanie na realizację funkcji zarządzania informacjami, w szczególności zaś na zabezpieczenia potrzeb informacyjnych kierownictwa oraz wspomaganie procesów wytwórczych i controllingu wyników. Tu zawiera się działalność badawczo-rozwojowa, zarządzanie wiedzą, technologia informacyjna i oprogramowanie teleinformatyczne. W kontekście zmian płaszczyznę tę określają wyróżniki: identyfikacyjne i analityczno-generatywne,

Tabela 1. Ramowy cykl postępowania w bazowej analizie diagnostycznej strategii zmian w organizacji

Etapy	Zadania badawcze
Ocena sprawdzająca stanu faktycznego realizacji strategii zmian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identyfikacja stanu faktycznego realizacji strategii zmian</li> <li>2. Opracowanie listy kryteriów oceny strategii zmian</li> <li>3. Ustalenie wielkości faktycznych dla przyjętych kryteriów oceny</li> <li>4. Określenie wielkości wzorcowych (modelowych) dla przyjętych kryteriów oceny</li> <li>5. Przeprowadzenie oceny sprawdzającej realizacji strategii zmian: <ul style="list-style-type: none"> <li>• jednokryterialnej</li> <li>• wielokryterialnej rozdzielonej</li> </ul> </li> <li>6. Sformułowanie ustaleń diagnostycznych realizacji strategii zmian</li> </ol>
Kategoryzacja oceny stanu faktycznego realizacji strategii zmian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ustalenie przedziałów kwalifikacji jakościowej</li> <li>2. Oznaczenie kategorii wyniku oceny</li> </ol>
Analiza przyczynowa realizacji strategii zmian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pomiar odchylenia między stanem wzorcowym (modelowym) a stanem faktycznym strategii zmian</li> <li>2. Identyfikacja czynników relewantnych: <ul style="list-style-type: none"> <li>• negatywnych, pozytywnych</li> <li>• zewnętrznych, wewnętrznych</li> </ul> </li> <li>3. Rangowanie czynników relewantnych</li> <li>4. Agregacja czynników relewantnych: dysjunktywna, bilansująca</li> <li>5. Eliminacja czynników negatywnych</li> <li>6. Wykorzystanie czynników pozytywnych</li> </ol>
Badania porównawcze realizacji strategii zmian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porównania z planem</li> <li>2. Porównania dynamiczne</li> <li>3. Porównania przestrzenne</li> <li>4. Analiza strategiczna</li> <li>5. Programowanie zmian</li> </ol>

komunikacji organizacyjnej, poznawcze i relacji interpersonalnych, a za istotne determinanty zmian należy uznać kooperację w zakresie opracowania modeli, metod oraz algorytmów typu diagnostycznego i decyzyjnego.

Perspektywa techniczno-produkcyjna obejmuje trzy obszary aktywności organizacji: doświadczalnictwo i projektowanie, analizę jakości i dynamikę systemu eksploatacyjnego. Pierwszy obszar – doświadczalnictwa i projektowania – odnosi się do badań stosowanych i technicznego przygotowania produkcji. Koncentruje się na innowacjach konstrukcyjnych i technologicznych, wiążąc się ściśle z modelem F-P-K (funkcjonalność-preferencje-koszty) i perspektywą ekonomiczną. Obszar drugi – analizy jakości – obejmuje badania techniczno-organizacyjne i zarządzanie jakością oraz odpowiadające im funkcje i metody (Stabryła, 2022, s. 191). Ostatni z wyróżnionych to obszar dynamiki systemu eksploatacyjnego, w którym dokonuje się końcowa realizacja strategii zarządzania organizacją, obejmujący procesy wytwórcze w zakresie działalności operacyjnej i logistycznej.

Przeprowadzenie oceny strategii zmian w organizacji wymaga odpowiednich kryteriów dostosowanych do specyfiki i determinant wyróżnionych perspektyw. Podstawowe kryteria oceny strategii zmian zestawiono w tabeli 2.

W bazowej analizie diagnostycznej realizowanej strategii zmian wykorzystuje się rozbudowany zestaw metod i technik wywodzących się z różnych dyscyplin (subdyscyplin) nauki i mających potwierdzenie w praktycznych zastosowaniach. W doborze określonych metod i technik, których wybór zaprezentowano w tabeli 3, zaleca się stosowanie dyrektyw ograniczania pracochłonności i kosztu badań, weryfikowania prawdziwości i ścisłości wyników oraz racjonalności wnioskowania, zabezpieczających przed potencjalnymi błędami bazowej analizy diagnostycznej.

Ocenę strategii zmian i ich efektów przeprowadza się w trybie wielokryterialnym, a zarazem przy użyciu agregatowej formuły sprawdzającej. Zważywszy, że zestaw kryteriów oceny może zawierać zarówno mierniki ilościowe, jak i jakościowe, dlatego jest niezbędna ich normalizacja, pozwalająca na agregację poszczególnych kryteriów, a co za tym idzie, na skwantyfikowanie poziomu zmian w danej perspektywie czy też w ujęciu kompleksowym.

## Ocena agregatowa efektywności strategii zmian

**T**a część metodyki opiera się na bazowej analizie diagnostycznej, która koncentruje się na ocenie osiągniętych wyników realizowanej strategii zmian, przy czym odniesieniem są wyniki wzorcowe. Te ostatnie ustala się według podejścia optymalizacyjnego i adaptacyjnego, uwzględniając sytuacyjne wymogi działania. Bazowa analiza diagnostyczna ma charakter przeglądowy i sprawozdawczy w związku z wdrażaną strategią zmian. Natomiast wnioski diagnostyczne formułuje

się enumeratywnie w trybie kwalifikacji cząstkowej, stosując odrębnie rozpatrywane pojedyncze kryteria oceny. Wnioski te dotyczą wykładni wielkości i stopnia odchyień między wynikami osiągniętymi a wzorcowymi, przedstawiają interpretację wskaźników oraz uwzględniają analizę przyczynową.

Inną rolę aniżeli bazowa analiza diagnostyczna pełni ocena agregatowa. Jej istotą jest syntetyczny pomiar osiągniętych wyników realizowanej strategii zmian. Ocena agregatowa polega na zjednoczeniu w jedną całość wartości poszczególnych kryteriów oceny, jakie zostały zastosowane do pomiaru wyników. Podstawą metody oceny agregatowej jest kwalifikacja ogólna, zdefiniowana jako kompleksowa ewaluacja wartości pojedynczych kryteriów oceny.

Ocenę agregatową efektywności strategii zmian proponuje się ująć w trzy etapy:

- normalizację kryteriów oceny,
- budowę indeksu agregatowej efektywności,
- kategoryzację indeksu agregatowej efektywności.

Różnorodność kryteriów oceny, które mają być agregowane, wymaga ich normalizacji. Postępowanie normalizacyjne polega na ujednoczeniu kryteriów oceny, co jest warunkiem ich porównywalności. Dzięki temu można obliczyć indeks agregatowej efektywności jako średnią arytmetyczną (prostą i ważoną) znormalizowanych wartości poszczególnych kryteriów oceny. Te znormalizowane wartości wyrażają efektywność realizacji strategii zmian, przy czym efektywność ma różne szczegółowe postacie, odpowiadające zastosowanym kryteriom oceny. Dzięki normalizacji stanowią one podstawę obliczenia indeksu agregatowej efektywności, ten zaś podlega kategoryzacji.

W niniejszej metodyce zakłada się, iż normalizacja kryteriów oceny będzie dokonywana w formule wskaźnikowej (ilorazowej), w której wyniki osiągnięte są odnoszone do wyników wzorcowych. Jako wyniki wzorcowe przyjmuje się np. optymalne wielkości planistyczne, docelowe, a także benchmarki zewnętrzne lub wewnętrzne czy też wzorce idealne bądź sytuacyjne.

Znormalizowane kryteria oceny określa się mianem wskaźników efektywności realizacji strategii zmian. Wskaźniki te mają postać skwantyfikowaną i są traktowane jako cząstkowe. W dalszym etapie postępowania ma miejsce ich agregacja.

W prezentowanej metodyce występują następujące wskaźniki efektywności:

- Wskaźnik efektywności  $z_{ij}$  dla przypadku rosnącej wielkości wzorcowej:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij}(f)}{x_{ij}(max)}$$

gdzie:  $x_{ij}(f)$  – wynik osiągnięty ze względu na  $j$ -te kryterium oceny w odniesieniu do  $i$ -tej strategii zmian,  $x_{ij}(max)$  – wynik wzorcowy, określony na maksimum ze względu na  $j$ -te kryterium oceny w odniesieniu do  $i$ -tej strategii zmian,  $i = 1, \dots, m$  – realizowana strategia zmian,  $j = 1, \dots, n$  – kryteria oceny, przy czym  $x_{ij}(f) \leq x_{ij}(max)$ .



Tabela 2. Podstawowe kryteria oceny strategii zmian w organizacji

Perspektywy zmian	Kryteria oceny
Systemowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stosowanie podejścia systemowego</li> <li>• Stopień integracji procesów wytwórczych</li> <li>• Współmierność komponentów organizacji</li> <li>• Zwartość struktury organizacyjnej</li> <li>• Poziom elastyczności organizacji</li> <li>• Efekt synergii w relacjach z otoczeniem</li> <li>• Organizacja łańcucha wartości wyrobów i usług</li> <li>• Wartość dla klienta</li> <li>• Funkcjonalność procesów wytwórczych i procedur</li> <li>• Kompleksowa kwalifikacja działalności organizacji</li> </ul>
Ekonomiczna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wskaźniki kondycji finansowej</li> <li>• Tempo wzrostu wartości przedsiębiorstwa</li> <li>• Rentowność łańcucha wartości wyrobów i usług</li> <li>• Wartość dodana</li> <li>• Produktywność strukturalna procesów wytwórczych</li> <li>• Wskaźniki kosztów zbędnych procesów wytwórczych</li> <li>• Koszty procesów wytwórczych</li> <li>• Efektywność zagospodarowania mienia</li> <li>• Zdolność konkurencyjna</li> </ul>
Personalna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktywność zasobów pracy</li> <li>• Wydajność pracy</li> <li>• Koszty pracy</li> <li>• Koszty zarządzania</li> <li>• Poziom i struktura zatrudnienia</li> <li>• Poziom i struktura kwalifikacji zawodowych pracowników</li> <li>• Poliwalencja pracowników</li> <li>• Zdolność kierowania</li> <li>• Pracochłonność procesów wytwórczych</li> <li>• Poziom jakości pracy</li> <li>• Stopień wykorzystania czasu pracy</li> <li>• Kreatywność</li> <li>• Poziom integracji personelu</li> <li>• Rozwój zawodowy</li> <li>• Samodoskonalenie</li> </ul>
Informacyjna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stopień spełniania funkcji informacyjnych</li> <li>• Stopień realizacji potrzeb informacyjnych kierownictwa</li> <li>• Sprawność zarządzania informacjami i wiedzą</li> <li>• Poziom bezpieczeństwa informacji</li> <li>• Stopień wykorzystania sztucznej inteligencji</li> <li>• Jakość zasobów informacyjnych</li> <li>• Jakość oprogramowania</li> <li>• Jakość nośników informacyjnych</li> <li>• Poziom technologii informacyjnej</li> <li>• Stopień automatyzacji procesów informacyjnych</li> <li>• Niezawodność technologii informacyjnej</li> </ul>
Techniczno-produkcyjna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dynamika sfery B+R</li> <li>• Poziom nowoczesności wyrobów i usług</li> <li>• Poziom jakości procesów projektowania</li> <li>• Gotowość technologii</li> <li>• Zdolność produkcyjna</li> <li>• Poziom jakości wyrobów i usług</li> <li>• Sprawność zarządzania jakością</li> <li>• Funkcjonalność procesów technologicznych</li> <li>• Stopień automatyzacji procesów produkcyjnych</li> <li>• Wskaźnik wykorzystania czynników wytwórczych</li> <li>• Wskaźnik awaryjności procesów wytwórczych</li> <li>• Sprawność logistyki zaopatrzenia</li> <li>• Ryzyko dostaw</li> <li>• Niezawodność procesów wytwórczych</li> <li>• Niezawodność procesów utrzymania ruchu</li> <li>• Niezawodność wyrobów</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Wybrane metody i techniki bazowej analizy diagnostycznej

Etapy	Metody i techniki
Ocena sprawdzająca stanu faktycznego realizacji strategii zmian	Metody organizatorskie Listy kontrolne Metody ewidencji finansowo-księgowej Statystyka pracy Analiza kondycji finansowej Rachunek produktywności Analiza ryzyka Klasyfikacja kryteriów oceny Modelowanie ekonomiczne, organizacyjne, techniczne Tabela wielkości faktycznych przyjętych dla kryteriów oceny Tabela wielkości wzorcowych przyjętych dla kryteriów oceny Analiza progowa Wskaźniki skuteczności realizacji celów (funkcji, procesów) Przegląd działalności i ocena ogólna podmiotu
Kategoryzacja oceny stanu faktycznego realizacji strategii zmian	Modele przedziałów kwalifikacyjnych Formuły kategoryzacji (opisowa, skwantyfikowana) Kategoryzacja indeksu oceny agregatowej Kategoryzacja dokonań Kategoryzacja scoringu kondycji finansowej
Analiza przyczynowa realizacji strategii zmian	Metody analizy współzależności Diagram Ishikawy Metoda FMEA Ranking czynników relewantnych Współczynnik konkordancji Metody badania koniunktury gospodarczej Metoda agregacji dysjunktywnej i bilansującej
Badania porównawcze realizacji strategii zmian	Statystyki opisowe Ocena ekspercka Analiza łańcucha wartości Analiza cyklu życia produktu i technologii Analiza kluczowych czynników sukcesu Kompleksowa kwalifikacja działalności firmy Metody scenariuszowe Klasyczne modele trendu Modele adaptacyjne Modele ekonometryczne Modele autoregresyjne Prognozowanie zjawisk jakościowych

Źródło: opracowanie własne

- Wskaźnik efektywności  $z_{ij}$  dla przypadku malejącej wielkości wzorcowej:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij}(\min)}{x_{ij}(f)}$$

gdzie:  $x_{ij}(\min)$  – wynik wzorcowy, określony na minimum ze względu na  $j$ -te kryterium oceny w odniesieniu do  $i$ -tej strategii zmian, pozostałe oznaczenia jak wcześniej, przy czym  $x_{ij}(f) \geq x_{ij}(\min)$ .

- Wskaźnik efektywności  $z_{ij}$  dla przypadku wielkości nominant (wzorców normatywnych):

$$z_{ij} = \frac{x_{ij}(f)}{x_{ij}(\text{nom})}, \text{ gdy } x_{ij}(f) \leq x_{ij}(\text{nom})$$

$$z_{ij} = \frac{x_{ij}(\text{nom})}{x_{ij}(f)}, \text{ gdy } x_{ij}(f) > x_{ij}(\text{nom})$$

gdzie:  $x_{ij}(\text{nom})$  – wielkość nominanty, pozostałe oznaczenia jak wcześniej.

Niniejsze wskaźniki są podstawą budowy indeksu agregatywnej efektywności  $Z_i$ :

$$Z_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n z_{ij}$$

Jest to indeks prosty, zaś indeks ważony  $Z_i^*$  ma poniższą postać:

$$Z_i^* = \frac{1}{W} \left( \sum_{j=1}^n w_j \cdot x_{ij} \right)$$

$$W = \sum_{j=1}^n w_j$$

gdzie:  $w_j$  – waga  $j$ -tego kryterium oceny, pozostałe oznaczenia jak wcześniej.

Przedział generalny indeksów  $Z_i$  i  $Z_i^*$  jest określony w zakresie od 0 do 1. Przedział ten może być rozszerzony na liczby ujemne, co ma miejsce w przypadku wystąpienia np. straty finansowej, ujemnego wskaźnika ROI, ujemnej rentowności sprzedaży, ujemnej oceny punktowej poziomu jakości wyrobów, obsługi klientów i in. (Stabryła, 2022).

Ocenę agregatową efektywności strategii zmian zamyka kategoryzacja indeksów  $Z_i$  i  $Z_i^*$ . Poniżej jest przedstawiony przykład kategoryzacji:

- kategoria wyróżniająca (indeksy  $Z_i$  i  $Z_i^*$  powyżej 0,90),
- kategoria zróżnicowanych możliwości (indeksy  $Z_i$  i  $Z_i^*$  w przedziale od 0,70 do 0,90),
- kategoria zadowalająca (indeksy  $Z_i$  i  $Z_i^*$  w przedziale od 0,50 do 0,69),
- kategoria niesatysfakcjonująca (indeksy  $Z_i$  i  $Z_i^*$  poniżej 0,50).

W metodyce oceny efektywności strategii zmian istotne jest uwzględnienie ustalonych wielkości wyników osiągniętych, rozpatrywanych pod kątem granicznych wartości kryteriów oceny. Te graniczne wartości są nazywane progami minimalnej satysfakcji lub krócej wartościami progowymi (używane jest także określenie: progi weta). Spełniają one funkcję dopuszczalności danej strategii zmian ze względu na podstawowe kryteria oceny, a więc mające najistotniejsze znaczenie (wagę). Mechanizm stosowania progów minimalnej satysfakcji pozwala uniknąć takiej ewentualności, kiedy zasadnicze i niedopuszczalne dysfunkcje (mankamenty) realizowanej strategii zmian byłyby kompensowane przez jej atuty (mocne strony). Stąd wynika teza kształtowania zmian w sposób zrównoważony.

## Podsumowanie

**O**cena efektywności strategii zmian jest kierunkiem metodologii pragmatycznej, która z jednej strony opiera się na własnym podejściu analitycznym, z drugiej zaś częściowo wykorzystuje lub adaptuje wzorce oraz metody i procedury wypracowane w odrębnych nurtach badawczych. Sprawą zasadniczą w rozwoju metodyk o charakterze diagnostycznym będzie przedstawienie trybu oceny w jej specyficznej formule. Specyfikę tę wyrażają zarówno ogólne, jak i szczegółowe atrybuty funkcjonowania określonego sektora gospodarki oraz właściwe dla niego strategii zmian. Dotyczy to zwłaszcza kwantyfikacji oceny rozpatrywanej w kontekście określanym jako analiza dokonań gospodarczych (Nowak, 2018; Waśniewski, 2018; Barowicz, 2018; Niemiec, 2019).

Przyjęto w artykule dyrektywę praktyczną, iż ocena efektywności strategii zmian jest określona przez ewaluację wyników osiągniętych w danym okresie cyklu planistycznego, względem wyników wzorcowych. Dyrektywa ta ma szerokie odniesienie również do oceny realizowanych projektów. Dotyczy to projektów, które są zorientowane na kreowanie nowych rozwiązań i usprawnień, w zakresie np. produktów, procesów technologicznych, procesów pracy, marketingu, systemów logistycznych, systemów informacyjnych. W ocenie projektów eksponujących strategię zmian ważne jest stosowanie wieloprzekrojowej optymalizacji efektywności, obejmującej nie tylko kryteria ekonomiczno-finansowe, ale również pozaekonomiczne (Głodziński, 2017).

Podjęcie analityczne dotyczy instrumentów badawczych, które wykorzystuje się w ocenie efektywności strategii zmian. Do tych instrumentów należą m.in.: metody ekonomiczno-finansowe, rachunkowość zarządcza i controlling, metody organizatorskie, analiza preferencji. Klasycznymi metodami są metody analizy i planowania strategicznego, metody zarządzania operacyjnego, modele biznesowe, analiza efektywności strategii zarządzania jakością (Hamrol, 2018). Niniejszy kontekst metodologiczny jest szczególnie akcentowany w bazowej analizie diagnostycznej. Jej podstawowym celem jest przedstawienie aspektów i kryteriów oceny strategii zmian. W tej części metodyki oceny efektywności formułuje się enumeratywnie ustalenia diagnostyczne, które dotyczą kwalifikacji częściowej, stosowanej odrębnie ze względu na poszczególne kryteria oceny.

W przedstawionej metodyce jako dopełnienie bazowej analizy diagnostycznej występuje ocena agregatowa efektywności strategii zmian. Agregacja odnosi się do znormalizowanych kryteriów oceny i wyraża kwalifikację ogólną osiągniętych wyników realizowanej strategii zmian. Natomiast znormalizowane kryteria oceny są wskaźnikami efektywności, które razem ujmuje się w postaci indeksu agregatowego (prostego lub ważonego). Indeks ten jest kategoryzowany poprzez wskazanie przedziałów wartościujących, jakie określają jego klasę jakościową. Zaprezentowana metodyka, zawierając formułę agregacji kryteriów oceny strategii zmian, poszerza tradycyjne podejście wskaźnikowe i może znaleźć zastosowanie w przedsięwzięciach o charakterze restrukturyzacyjnym i rozwojowym, a więc dotyczących usprawnień, projektów innowacyjnych i doskonalenia systemów organizacyjnych,

Podstawowe wnioski płynące z prezentowanej koncepcji są następujące:

1. W ustalaniu strategii zmian powinno się stosować model wielokryterialny agregatowy, uwzględniając przy tym progi minimalnej satysfakcji.
2. Strategie zmian należy rozpatrywać zarówno generalnie na poziomie całego przedsiębiorstwa, jak i na poziomie poszczególnych dziedzin działalności.
3. Realizowana strategia zmian może wymagać modyfikacji w danym okresie cyklu planistycznego.
4. Strategie zmian powinno się planować w perspektywie krótko- i długookresowej.
5. Jako kryteria oceny wariantów danej strategii zmian należy również stosować różne rodzaje ryzyka (np. branżowe, operacyjne akcje, funkcjonalne, makroekonomiczne). Ryzyka te mogą być agregowane.



prof. dr hab. Janusz Czekaj  
 Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
 Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości  
 ORCID: 0000-0002-7543-460X  
 e-mail: czekajj@uek.krakow.pl

prof. dr hab. Adam Stabryła  
 Akademia Górnośląska im. Wojciecha  
 Korfańtego w Katowicach  
 Wydział Zarządzania  
 ORCID: 0000-0003-2896-6213  
 e-mail: adam.stabryla@gwsh.pl

### Przypis

- 1) Publikacja została dofinansowana/sfinansowana ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie – Projekt nr 063/ZZO/2022/POT

### Bibliografia

- [1] Barowicz M. (2010), *Karty dokonań. Systemy sterowania strategicznego*, Wydawnictwo edu-Libri, Kraków.
- [2] Brillman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- [3] Clarke L. (2001), *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Felberg, Warszawa.
- [4] Czekaj J. (2013), *Metody organizatorskie w doskonaleniu systemu zarządzania*, Wydawnictwo WNT, Warszawa.
- [5] DeWitt R.L. (1998), *Firm, Industry and Strategy Influences on Choice of Downsizing Approach*, „Strategic Management Journal”, No. 19(1), pp. 59–79.
- [6] Głodziński E. (2017), *Efektywność w zarządzaniu projektami. Wymiary, koncepcje, zależności*, PWE, Warszawa.
- [7] Hamrol A. (2018), *Strategie i praktyki sprawnego działania, Lean, Six Sigma i inne*, WN PWN, Warszawa.
- [8] Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2010), *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa.
- [9] Kurtyka M., Roth G. (2012), *Zarządzanie zmianą: od strategii do działania*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
- [10] McCabe D. (2021), *Changing Change Management: Strategy, Power and Resistance*, Taylor & Francis Group, Routledge.
- [11] Mikołajczyk Z. (2003), *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice.
- [12] Niemiec A. (2019), *Kluczowe mierniki dokonań (KPI) w zarządzaniu organizacją na gruncie równowagi funkcjonalnej*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
- [13] Nowak E. (red.), (2018), *Pomiar i raportowanie dokonań przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
- [14] Parmenter D. (2007), *Key Performance Indicators*, John Wiley & Sons, Inc., Chichester.
- [15] Rokita J. (2009), *Dynamika zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- [16] Rue L.W., Holland P.G. (1989), *Strategic Management. Concepts and Experiences*, McGraw-Hill Publishing, New York.
- [17] Rummler G.A., Brache A.P. (2000), *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa.
- [18] Stabryła A. (2019), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, WN PWN, Warszawa-Kraków.
- [19] Stabryła A. (2022), *Zarządzanie procesowe. Problemy metodologiczne*, C.H. Beck, Warszawa.
- [20] Sus A. (2017), *Mikro- i otwarta strategia. Kontekst ekosystemu*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 176(2), s. 79–91.
- [21] Urbanowska-Sojkin E. (2017), *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach z perspektywy teorii strukturalizacji*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, T. 5, Nr 9, s. 157–173.
- [22] Walas-Trębacz J. (2009), *Zmiany organizacyjne przeprowadzane w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, Nr 2(13), s. 3–41.
- [23] Waśniewski P. (2019), *System pomiaru dokonań w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- [24] Wojtkowiak G. (2019), *Downsizing w przedsiębiorstwie. Stan, uwarunkowania, model*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- [25] Wright P., Pringle Ch.D., Kroll M.J. (1992), *Strategic Management. Text and Cases*, Allyn and Bacon, Boston.
- [26] Zarębska A. (2002), *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie: teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.
- [27] Ziębiński B. (2014), *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, Seria Specjalna, Monografie, Nr 234.

### Methodology for Evaluating the Effectiveness of Change Strategies in Enterprise Management

#### Summary

The article presents a general concept of diagnostic evaluation of the effectiveness of change strategies. The following are distinguished as basic change strategies at the enterprise level: development, stabilisation, restructuring, defensive ones. With regard to specific areas of activity, change strategies may concern: technology, logistics, marketing, investment, etc. The methodological premise of the proposed methodology is that the evaluation of efficiency should be multifaceted. Efficiency evaluation refers to the relationship of the results achieved in a given period of the planning cycle, relative to the normative (benchmark) results.

The text includes the following components of the proposed methodology: identification of the scope of change strategies, baseline diagnostic analysis of change strategies, aggregate evaluation of change strategies. The directive that the evaluation of the effectiveness of change strategies should be carried out in a multi-criteria aggregate mode, taking into account minimum satisfaction thresholds, was adopted as the main paradigm.

#### Keywords

types of change strategies, change strategy effectiveness, aggregate effectiveness index, categorisation