

**PRACE NAUKOWE**

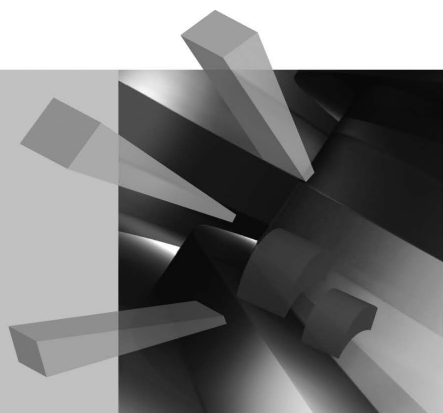
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**264**

# **Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki**



Redaktorzy naukowi

**Tadeusz Borys**

**Piotr Rogala**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Witold Biały, Marek Bugdol, Joanna Ejdys, Piotr Grudowski,  
Jan Jasiczak, Piotr Jedynek, Krystyna Lisiecka, Alina Matuszak-Flejszman,  
Franciszek Mroczo, Bazyl Poskrobko, Piotr Przybyłowski, Tadeusz Sikora,  
Elżbieta Skrzypek, Katarzyna Szczepańska, Stanisław Tkaczyk,  
Maciej Urbaniak, Tadeusz Wawak, Małgorzata Wiśniewska,  
Leszek Woźniak, Zofia Zymonik.

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Marcin Orszulak

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-298-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	9
<b>Anna Balcerek-Wieszala, Liliana Hawrysz, Zaangażowanie organizacyjne – istota, pomiar i wdrożenie .....</b>	11
<b>Bartosz Bartniczak, Sposoby badania satysfakcji użytkowników Banku Danych Lokalnych .....</b>	24
<b>Tadeusz Borys, Kluczowe wymiary orientacji na wyniki .....</b>	33
<b>Renata Brajer-Marczak, Wyniki procesów z perspektywy dojrzałości procesowej organizacji zorientowanych na jakość .....</b>	44
<b>Eugenia Czernyszewicz, Samoocena jako element oceny skuteczności systemu zarządzania jakością i doskonalenia organizacji ukierunkowanej na wyniki .....</b>	57
<b>Ewa Czyż-Gwiazda, Systemy pomiaru wyników w organizacjach .....</b>	71
<b>Anna Dobrowolska, Wpływ projektowania systemu pomiaru procesów na osiąganie celów organizacji w koncepcji TQM .....</b>	82
<b>Joanna Ejdyś, Foresight znormalizowanych systemów zarządzania .....</b>	93
<b>Grzegorz Grela, Mariusz Hofman, Agnieszka Piasecka, Podejście procesowe w organizacjach zorientowanych projakościowo .....</b>	109
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz, Aspekty środowiskowe a orientacja na wyniki w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje .....</b>	118
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz, Wsparcie dla przedsiębiorstw podczas wdrażania systemu zarządzania środowiskowego .....</b>	130
<b>Piotr Jedynak, Orientacja na wyniki w optyce badaczy znormalizowanych systemów zarządzania .....</b>	142
<b>Marian Kachniarz, Koncepcja systemu oceny efektywności samorządu lokalnego .....</b>	150
<b>Ewa Kastrau, Rola identyfikacji aspektów środowiskowych i ich oceny w procesie eliminacji negatywnego wpływu działalności polegającej na odbieraniu odpadów komunalnych na środowisko naturalne .....</b>	163
<b>Maja Kiba-Janiak, Wykorzystanie metody SERVQUAL do analizy jakości usług w obszarze transportu zbiorowego .....</b>	175
<b>Romuald Kolman, Analiza efektów systemu .....</b>	189
<b>Dariusz Kosiorek, Katarzyna Szczepańska, Aspekty badania satysfakcji pracowników .....</b>	199
<b>Adam Kosiuk, Pomiar efektów gospodarowania. Zrównoważona Karta Wyników .....</b>	209
<b>Krzysztof Kud, Doskonalenie kształtowania przestrzeni .....</b>	220

<b>Marta Kusterka-Jefmańska</b> , Pomiar jakości życia na poziomie lokalnym – wybrane doświadczenia europejskie i doświadczenia polskich samorządów .....	230
<b>Andrzej Kwintowski</b> , Wybrane narzędzia pomocne przy postępowaniu z wyrobem niezgodnym .....	240
<b>Krystyna Lisiecka</b> , Modele pomiaru wyników w organizacjach.....	252
<b>Jerzy Łańcucki</b> , Jakość a satysfakcja klienta w usługach.....	271
<b>Jacek Luczak, Marcelina Górzna</b> , Ocena skuteczności metodyki zarządzania projektami PRINCE2 w administracji publicznej.....	282
<b>Alina Matuszak-Flejszman</b> , Determinanty skuteczności znormalizowanych systemów zarządzania .....	300
<b>Mieczysław Morawski</b> , Procesy dzielenia się wiedzą z udziałem pracowników kluczowych w wybranych przedsiębiorstwach turystycznych .....	316
<b>Franciszek Mroczko</b> , Skuteczne <i>public relations</i> w zarządzaniu kryzysowym .....	329
<b>Krzysztof Nowosielski</b> , Koszty jakości controllingu.....	344
<b>Stanisław Nowosielski</b> , Dojrzałość procesowa a wyniki ekonomiczne organizacji.....	354
<b>Piotr Rogala</b> , Zasada orientacji na wyniki a system zarządzania jakością ....	370
<b>Magdalena Rojek-Nowosielska</b> , Zasady społecznej odpowiedzialności Przedsiębiorstw wobec pracowników w kontekście zasad Modelu Doskonałości EFQM .....	381
<b>Agata Rudnicka</b> , Mierzenie wpływu społecznego przedsiębiorstw .....	394
<b>Elżbieta Skrzypek</b> , Wyznaczniki dojrzałości jakościowej organizacji w świetle wyników badań.....	401
<b>Elżbieta Aleksandra Studzińska</b> , Metody pomiaru efektywności banków ..	413
<b>Katarzyna Szczepańska</b> , Podstawy satysfakcji klienta w zarządzaniu jakością i jej implikacje .....	432
<b>Tadeusz Wawak</b> , Zarys modelu doskonalenia zarządzania w szkołach wyższych .....	451
<b>Radosław Wolniak</b> , Kryterium przywództwa w procesie oceny poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością .....	475
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic</b> , Ekoinnowacyjność i ekoinnowacje jako kryterium drogi ku ekologicznej i społecznej doskonałości. ....	488
<b>Krzysztof Zymonik</b> , Gwarancja producencka w kontekście odpowiedzialności za produkt.....	496

## Summaries

<b>Anna Balcerek-Wieszala, Liliana Hawrysz</b> , Organizational engagement – essence, measurement and implementation.....	23
---	----

<b>Bartosz Bartniczak</b> , Methods of research of Local Data Bank users' satisfaction .....	32
<b>Tadeusz Borys</b> , Key dimensions of orientation to results .....	43
<b>Renata Brajer-Marczak</b> , The results of processes from the perspective of the process maturity of quality oriented organizations .....	56
<b>Eugenia Czernyszewicz</b> , Self-assessment as an element of assessing the effectiveness of the quality management system and improving results oriented organization .....	70
<b>Ewa Czyż-Gwiazda</b> , Performance measurement systems in organisations ...	81
<b>Anna Dobrowolska</b> , Influence of the design of the measurement system of processes on achieving goals in the TQM organizations .....	92
<b>Joanna Ejdys</b> , Application of foresight studies in the field of quality, environmental and safety management systems .....	108
<b>Grzegorz Grela, Mariusz Hofman, Agnieszka Piasecka</b> , Process approach in process oriented organizations .....	117
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz</b> , Environmental aspects and orientation to results in enterprises implementing eco-innovations .....	129
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz</b> , Support for enterprises during the process of implementation of the Environmental Management System .....	141
<b>Piotr Jedynak</b> , Orientation to results from the perspective of standardised management systems researchers .....	149
<b>Marian Kachniarz</b> , Concept of a local government efficiency assessment system .....	162
<b>Ewa Kastrau</b> , Role of identification of environmental aspects and their assessment within the process of elimination of the negative impact that collecting of municipal waste has on natural environment .....	174
<b>Maja Kiba-Janiak</b> , Application of the SERVQUAL method for an analysis of service quality in the field of collective transport .....	188
<b>Romuald Kolman</b> , System effects analysis .....	198
<b>Dariusz Kosiorek, Katarzyna Szczepańska</b> , Aspects of research on employees' job satisfaction .....	207
<b>Adam Kosiuk</b> , Tools for measuring the effectiveness of economy. Balanced scorecard .....	219
<b>Krzysztof Kud</b> , Principles of excellence in the space management in municipalities .....	229
<b>Marta Kusterka-Jefmańska</b> , Life quality measurement at the local level – selected european experience and the experience of polish local government .....	239
<b>Andrzej Kwintowski</b> , Selected tools helpful in proceeding with a non-conforming product .....	251
<b>Krystyna Lisecka</b> , Measurement result models in organizations .....	270
<b>Jerzy Lańcucki</b> , Quality and customer satisfaction in services .....	281

---

<b>Jacek Łuczak, Marcelina Górzna</b> , Evaluation of the effectiveness of the project management methodology PRINCE2 in the public administration	299
<b>Alina Matuszak-Flejszman</b> , Determinants of the effectiveness of standardised management systems.....	315
<b>Mieczysław Morawski</b> , Processes of sharing knowledge with key members in selected tourist enterprises .....	327
<b>Franciszek Mroczko</b> , Effective public relations in crisis management .....	343
<b>Krzysztof Nowosielski</b> , Quality costs of controlling .....	353
<b>Stanisław Nowosielski</b> , Process maturity and organisation business results..	369
<b>Piotr Rogala</b> , Results orientation versus the quality management system ISO 9001 .....	380
<b>Magdalena Rojek-Nowosielska</b> , Corporate Social Responsibility principles toward employees in the context of EFQM Excellence Model's principles.....	393
<b>Agata Rudnicka</b> , Corporate social impact measurement .....	400
<b>Elżbieta Skrzypek</b> , Quality maturity in the light of research findings .....	412
<b>Elżbieta Aleksandra Studzińska</b> , Methods for measuring the effectiveness of banks.....	431
<b>Katarzyna Szczepańska</b> , Fundamentals of customer satisfaction in quality management and its implications .....	450
<b>Tadeusz Wawak</b> , Outline of the management improvement model in higher education institutions.....	474
<b>Radosław Wolniak</b> , Criterion for leadership in the process of evaluation of the maturity of a quality management system.....	487
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic</b> , Ecological innovative character and ecological innovations as a means of ecological and social excellence ....	495
<b>Krzysztof Zymonik</b> , Producer's guarantee in the context of product liability	510

## Ewa Czyż-Gwiazda

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
e-mail: ewa.czyz-gwiazda@ue.katowice.pl

---

# SYSTEMY POMIARU WYNIKÓW W ORGANIZACJACH

---

**Streszczenie:** Celem opracowania jest zaprezentowanie wyników analizy literatury dotyczącej ewolucji systemów pomiaru wyników w organizacjach. W opracowaniu przedstawiono m.in. kolejne etapy rozwoju systemów pomiaru wyników, ich cechy charakterystyczne oraz etapy ewolucji strategicznej karty wyników, jako przykładu zrównoważonego systemu pomiaru wyników organizacyjnych. Etapy te odzwierciedlają zmieniające się potrzeby w stosunku do projektowanych systemów pomiaru wyników. Na zakończenie przedstawiono zidentyfikowane luki poznawcze. Z literatury wynika, że systemy pomiaru wyników w organizacjach są coraz bardziej złożone i wielowymiarowe, a ich ostateczny kształt zmienia się pod wpływem zmieniających się potrzeb informacyjnych menedżerów oraz wraz ze wzrastającą zmiennością otoczenia.

**Słowa kluczowe:** pomiar wyników, system pomiaru wyników organizacyjnych, Balanced Scorecard, strategiczna karta wyników.

*[...] trzeba wiedzieć, jak i kiedy mierzyć ważne wyniki.*

P. Senge

## 1. Wstęp

Systemy pomiaru wyników organizacyjnych ewoluują w czasie. Dzieje się tak na skutek zmian zachodzących w organizacjach. Systemy – według McKinseya – to „formalne procesy i procedury wykorzystywane do zarządzania organizacją, między innymi systemy kontroli menedżerskiej, systemy oceny wyników i nagradzania, systemy planowania, budżetowania i alokacji zasobów, systemy informacji oraz systemy dystrybucji” [Kaplan, Norton 2011a]. Wyraźnym trendem zauważalnym w organizacjach jest przechodzenie z ujęcia finansowego wyników organizacyjnych do pełniejszego, wielowymiarowego, obejmującego także pozafinansowe miary skuteczności i efektywności organizacyjnej. Miary finansowe odzwierciedlają przede wszystkim zdarzenia gospodarcze, które miały już miejsce w historii, tzn. odnoszą się do przeszłości. Dodatkowo w literaturze podkreśla się, że miary te nie

są silnie skorelowane z długookresowymi celami strategicznymi organizacji i przez to nie są w stanie pomóc organizacjom w zdobywaniu lepszej pozycji na rynku w otoczeniu charakteryzującym się szczególnie wysoką konkurencyjnością [Wu, Liu 2010]. Stąd poszukiwanie raczej systemu miar, który lepiej odzwierciedlałby współzależności pomiędzy różnymi miarami oraz uwzględniał wielowymiarowość działalności organizacji. Mierniki nie są zestawem odizolowanych, niepowiązanych i sprzecznych celów, lecz zintegrowanym systemem [Gonçalves 2009]. Powinny odzwierciedlać wzajemne powiązania pomiędzy różnymi obszarami w organizacji.

Pomiar wyników jest otwartym obszarem badań, a nowa era mierników wyników powinna [Akyuz, Erkan 2010]:

- być oparta na strategii i celach organizacji;
- odzwierciedlać równowagę pomiędzy finansowymi i pozafinansowymi miernikami;
- dotyczyć strategicznych i operacyjnych poziomów podejmowania decyzji i ich kontroli;
- być porównywalna do innych mierników wyników wykorzystywanych przez podobne organizacje;
- jasno definiować cel, gromadzenie danych i metody kalkulacji, mechanizmy aktualizacji i monitoringu;
- uwzględniać ustalanie celów, ich agregację i dekompozycję;
- umożliwiać uszeregowanie pod względem ważności (priorytety/wagi);
- ułatwiać integrację;
- unikać zachodzenia na siebie;
- być zdolna radzić sobie z kompleksowymi, ogólnymi strukturami;
- być prosta i łatwa w użyciu (preferowane są bardziej mierniki w formie stosunkowej – procentowej – niż w wartościach absolutnych);
- być bardziej szczegółowa i niefinansowa niż zagregowana i finansowa;
- uwzględniać interesy wszystkich stron zaangażowanych i zaspokajać potrzeby pracowników ze wszystkich szczebli zarządzania (nie tylko najwyższego kierownictwa);
- adaptować proaktywne podejście, obejmujące szybkie sprzężenie zwrotne i ciągłe doskonalenie;
- być uzasadniona i wiarygodna;
- być spójna i przejrzysta;
- być oparta na doświadczeniu;
- pozwalać na testowanie, przeglądanie, korygowanie i dopracowanie, co aktywuje organizacyjne uczenie się;
- skutkować w minimalnej liczbie indyktorów, które cechuje uzasadniona dokładność przy minimalnym koszcie;
- być zdolna do mierzenia partnerstwa, współpracy, zwinności, elastyczności, produktywności informacyjnej i być zdolna do zdefiniowania doskonałości biznesowej.



Wymienione kwestie wymagają, by projektowane i wdrażane systemy pomiaru wyników uwzględniały podejście zrównoważone, obejmujące całą organizację, dynamiczne oraz ciągłe uczenie się, a także by podejścia te oparte były na praktykach zarządzania procesami biznesowymi [Akyuz, Erkan 2010]. W literaturze podnosi się konieczność tworzenia równowagi pomiędzy: krótkim i długim okresem; wewnętrzną i zewnętrzną koncentracją; różnymi poziomami w organizacji; różnymi wymiarami organizacji (np. uczeniem się i rozwojem, procesami wewnętrznymi, klientami, finansami); a także pomiędzy wieloma perspektywami interesariuszy [Akyuz, Erkan 2010]. Dzięki zrównoważonym miarom uzyskuje się efekt synergii polegający na koncentracji na wzroście wartości organizacji.

## 2. Systemy pomiaru wyników w organizacjach – przegląd

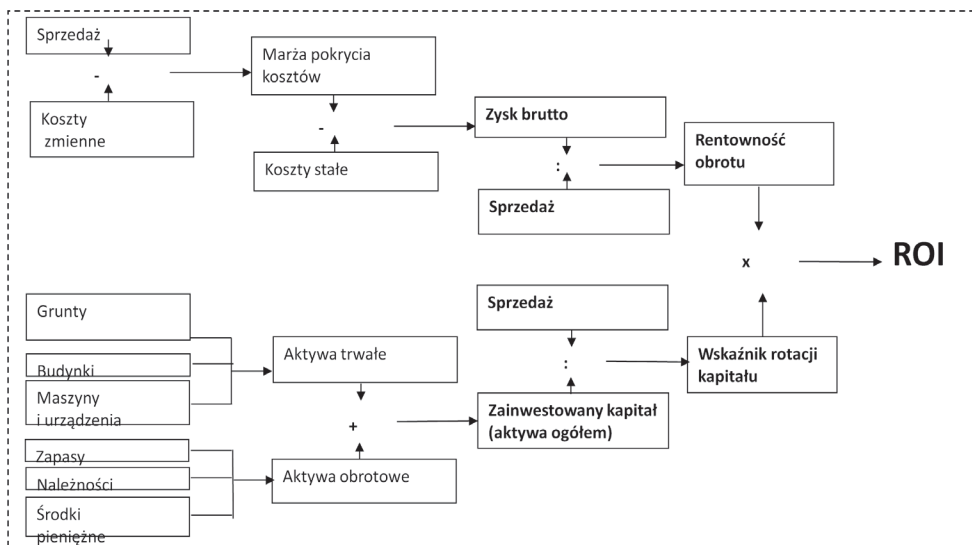
Początki pomiaru wyników w organizacjach to pomiar jednowymiarowy, w którym główne parametry pomiarowe dotyczą kwestii finansowych. W kolejnych latach, pod wpływem zmieniającego się otoczenia, warunków, w których przyszło funkcjonować organizacjom, następuje ewolucja sposobów pomiaru wyników. Przegląd kolejnych etapów ewolucji w stosowanych przez organizacje systemach pomiaru wyników zaprezentowano w tab. 1.

**Tabela 1.** Systemy pomiaru wyników w organizacjach – ewolucja

Okres	Obszar zainteresowań	Kluczowe kwestie będące w centrum zainteresowania
Przed 1980	Finanse przedsiębiorstw, tradycyjne systemy kalkulacji	Jakie miary finansowe brać pod uwagę? Które miary finansowe są zagregowane, złożone, łączą najwięcej informacji?
Lata 80. XX wieku	Poszukiwanie nowych sposobów kalkulacji przydatnych w procesach podejmowania decyzji	Czy tylko finansowe miary brać pod uwagę? A może także pozafinansowe? Czy miary powinny dotyczyć tylko wnętrza organizacji, czy należy brać pod uwagę także miary zewnętrzne? Czy organizacja to zintegrowany system?
Lata 90. XX wieku	Projektowanie systemów pomiaru wyników	Co jest strategiczną mapą sukcesu organizacji? Jakie mierniki powinno się wziąć pod uwagę?
Koniec lat 90. XX i początek XXI wieku	Wdrażanie systemów pomiaru wyników i ich doskonalenie	Jak wdrażać systemy pomiaru wyników? Jakie są przyczyny trudności występujących przy wdrażaniu?
Obecnie	Dalsze doskonalenie i ocena korzyści płynących z wdrożonych systemów pomiaru wyników	W jaki sposób organizacje zarządzają za pomocą mierników? W jaki sposób uzyskują wartość z danych, które gromadzą? Czy uzyskują oczekiwane korzyści z wdrożonych systemów pomiaru wyników?

Źródło: opracowanie własne.

Początkowo wiele organizacji ograniczało pomiar swojej efektywności do pomiaru stopy zysku, rentowności lub wielkości przychodów ze sprzedaży. Praktyki takie pomijają ważny aspekt efektywności dotyczący klienta. Cała uwaga skoncentrowana była na finansach przedsiębiorstw, a informacje pochodzące z tradycyjnych systemów kalkulacji kosztów były wystarczające do pomiaru wyników w organizacjach i do podejmowania decyzji przez menedżerów. Jest to pierwszy okres rozwoju systemów pomiaru wyników, datowany na lata przed 1980 rokiem. To czas, kiedy poszukuje się pierwszych zintegrowanych miar finansowych, łączących w sobie równocześnie wiele mierników, tak by łączyły w sobie jak najwięcej informacji. Uwagę przyciągają takie miary, jak: ROI (zysk operacyjny/aktywa ogółem); ROE (zysk netto/kapitał własny); ROCE (EBIT, czyli zysk operacyjny przed opodatkowaniem/kapitał stały, czyli długoterminowy kapitał zaangażowany w działalność gospodarczą przedsiębiorstwa, czyli aktywa ogółem – zobowiązania bieżące). Szczególne miejsce zajmuje tu ROI, czyli tzw. model DuPonta, który można uznać za pierwszy stworzony system pomiaru wyników (rys. 1).



Rys. 1. Model DuPonta

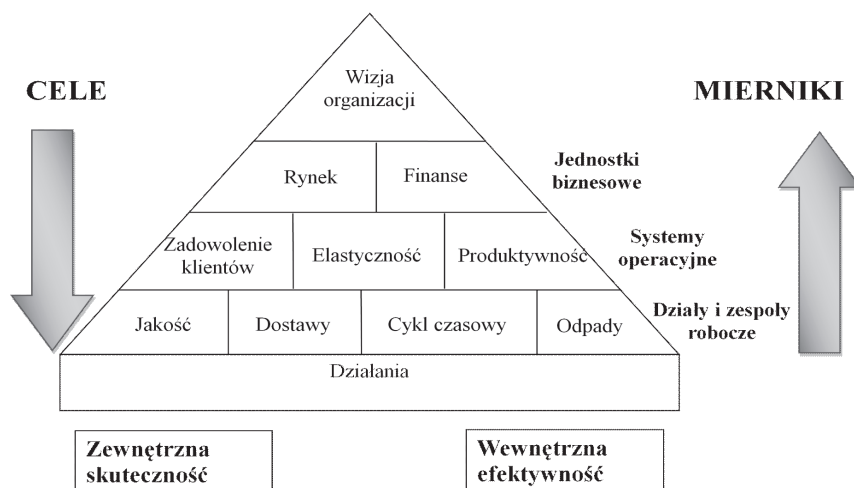
Źródło: opracowanie własne.

Kolejny okres to lata 80. XX wieku, kiedy pod wpływem zawodzących dotychczasowych sposobów pomiaru wyników poszukuje się nowych sposobów kalkulacji przydatnych w procesach podejmowania decyzji. To okres poszukiwania odpowiedzi na pytania, czy brać pod uwagę tylko finansowe miary, czy też także pozafinansowe? Czy miary powinny dotyczyć tylko wnętrza organizacji, czy należy brać pod uwagę także miary zewnętrzne? Czy organizacja to zintegrowany system i w konsekwencji także system pomiaru wyników powinien być zintegrowany?

W 1980 roku pojawia się EVA (*Economic Value Added*) – ekonomiczna wartość dodana (zysk ekonomiczny). To wartość różnicy między dochodem uzyskiwanym przez właściciela a dochodem przez niego oczekiwanym. EVA informuje, czy organizacja kreuje nową wartość. To kolejny przełom w rozwoju systemu pomiaru wyników – pod uwagę bierze się nie tylko przeszłość, ale i przyszłość.

W 1988 roku R. Cooper i R.S. Kaplan przedstawiają *The Activity Based Costing* (ABC), *The Activity Based Management* (ABM). Rachunek kosztów działań (ABC) to alternatywny do tradycyjnego sposób kalkulacji kosztów. Rachunek kosztów odbywa się w przekroju procesów, a nie funkcji. Dzięki temu rachunek ABC umożliwia uzyskanie informacji o rentowności klientów, kanałów dystrybucji, rynków i produktów niezbędnych do podejmowania decyzji, planowania i kontroli. Do głównych korzyści rachunku ABC zaliczyć można możliwość obliczenia rzeczywistej rentowności produktów, klientów, rynków i kanałów dystrybucji, określenie kosztów niewykorzystanych zasobów i działań oraz mierzenie i śledzenie kosztów procesów realizowanych w firmie.

W 1988 roku K.F. Cross i R.L. Lynch [Cross, Lynch 1988] przedstawiają SMART (*The Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique*). W systemie tym po raz pierwszy uwaga skierowana została na powiązanie strategii z działalnością operacyjną, wykorzystując zewnętrzne i wewnętrzne miary wyników i traktowanie organizacji jako zintegrowanego systemu.



Rys. 2. Piramida SMART

Źródło: [Cross, Lynch 1988].

W 1989 roku przedstawiony zostaje Model SPA (*The Supportive Performance Measures*), w którym pojawiają się dwie nowości w stosunku do dotychczasowych

systemów pomiaru wyników: pojęcie zrównoważonych miar oraz wykorzystanie miar pozafinansowych.



Rys. 3. Model SPA

W 1990 roku pojawia się analiza wartości dla klienta – CVA (*Customer Value Analysis*), umożliwiająca formułowanie strategii z jednoczesnym uwzględnieniem wymagań klienta, aktualnej pozycji rynkowej oraz kompetencji firmy. Główne założenie tej analizy to takie, że mierniki wchodzące w skład systemu pomiaru powinny być zorientowane tylko i wyłącznie na rynek.

Lata 90. XX wieku to wysyp różnych systemów pomiaru wyników. Projektowanie systemów pomiaru wyników to główny obszar zainteresowań badaczy tego okresu. W szczególności zastanawiano się, co jest strategiczną mapą sukcesu organizacji i jakie mierniki powinno się wziąć pod uwagę? Wśród wielu opracowanych w tym okresie systemów pomiaru wyników wyróżnić można dwie główne grupy. Są to systemy pomiaru wyników:

- oferujące zintegrowane rozwiązania, a wśród nich m.in. RDF (*Results and Determinants Framework*), BSC (*Balanced Scorecard*), SPC (*Service-Profit Chain*), IPMS (*Integrated Performance Measurement System*), CBS (*Comparative Business Scorecard*), IPMF (*Integrated Performance Measurement Framework*), BEM (*Business Excellence Model*);
- zwracające uwagę na określone kwestie, np. PMQ (*Performance Measurement Questionnaire*), ROQ (*Return on Quality Approach*), CPMF (*Cambridge Performance Measurement Framework*), CPMS (*Consistent Performance Measurement System*).

Wśród prezentowanych w tym okresie systemów pomiaru niektóre są czysto teoretycznymi tworam, inne doczekały się aplikacji praktycznych. Wśród systemów oferujących zintegrowane rozwiązania są takie, które dzielą mierniki na dwie grupy: wyniki i determinanty (RDF), lub takie, w których wyodrębniono cztery perspektywy (BSC) czy też pięć powiązanych ze sobą systemów (IPMS). Pojawia się także system alternatywny do BSC, w którym zamiast perspektywy klientów występują interesariusze, a zamiast perspektywy finansowej pojawia się wartość dla interesariuszy (CBS).

Koniec lat 90. XX i początek XXI wieku to okres wdrażania opracowanych systemów pomiaru wyników i ich doskonalenia. Główne pytania badawcze tego okresu dotyczą sposobów wdrażania stworzonych systemów pomiaru wyników oraz identyfikacji przyczyn trudności występujących przy wdrażaniu. Dalsze doskonalenie wiąże się m.in. z zauważalnym od 2000 roku trendem pojawiania się wielu zmodyfikowanych dotychczasowych systemów pomiaru wyników w organizacjach. Wśród systemów tego okresu wymienić można: *The Dynamic Performance Measurement System* (DPMS); *The Action-Profit Linkage Model* (APL); *The Manufacturing System Design Decomposition* (MSDD); *The Performance Prism* (PP); *The Performance Planning Value Chain* (PPVC); *The Capability Economic Value of Intangible and Tangible Assets Model* (CEVITAE); *The Performance, Development, Growth Benchmarking System* (PDGBS); *The Unused Capacity Decomposition Framework* (UCDF).

Obecnie, obok dalszego doskonalenia opracowanych systemów pomiaru wyników, zainteresowanie badaczy koncentruje się wokół kwestii oceny korzyści płynących z wdrożonych systemów pomiaru wyników. Główne pytania badawcze dotyczą sposobów zarządzania za pomocą mierników, sposobów uzyskiwania wartości z gromadzonych przez organizacje danych oraz identyfikacji otrzymywanych korzyści z wdrożonych systemów pomiaru wyników.

Do najpopularniejszych systemów pomiaru wyników organizacyjnych zaliczyć można strategiczną kartę wyników (BSC). Popularność zawdzięcza najliczniejszym aplikacjom praktycznym. Strategiczna karta wyników spełnia oczekiwania praktyków co do wielowymiarowego łączenia różnych miar i zarazem wpisuje się w całościowe myślenie o organizacji poprzez powiązanie ze strategią organizacyjną i przekładanie jej na mierzalne wyniki. Jednocześnie BSC jest systemem, który prezentując wielowymiarowe podejście, nie jest zbyt złożony, tj. oferuje tylko i aż cztery perspektywy (dla porównania, są systemy łączące od dwóch do nawet kilkunastu lub kilkudziesięciu wymiarów). BSC to także system, który poprzez działania doskonalące podlegał ewolucji i odzwierciedla zmiany zachodzące w systemach pomiaru wyników organizacyjnych w ogóle.

### 3. Ewolucja w rozwoju strategicznej karty wyników

Z literatury wynika, że zauważalna jest ewolucja w rozwoju strategicznej karty wyników [Valmohammadi, Servati 2011; Agostino, Arnaboldi 2011; Barnabe 2011]. Wyróżnić można przynajmniej trzy główne etapy w ewolucji BSC, tzw. trzy typy lub trzy generacje BSC.

Pierwszy etap rozwoju, który traktować można jako tzw. pierwszą generację BSC, dotyczy łączenia finansowych i pozafinansowych mierników. W tym kontekście pojawiają się charakterystyczne dla BSC cztery perspektywy, tj. finansowa, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju i uczenia się. Najistotniejsze dla tego etapu rozwoju było samo zrównoważenie i uzupełnienie powszechnie stosowanych mierników finansowych o dodatkowe mierniki pozafinansowe. Na tym etapie rozwoju BSC nawet te systemy pomiaru wyników w organizacjach, które nie realizowały logiki powiązań przyczynowo-skutkowych, mogły być uznawane za BSC. Dostrzeżenie wagi mierników pozafinansowych to w ogóle jeden z ważniejszych momentów rozwoju systemu pomiaru wyników. Na tym etapie rozwoju BSC traktowano jako swego rodzaju „deskę rozdzielczą” (*dashboard*) do wyświetlania bieżącej sytuacji organizacji w podziale na cztery wyodrębnione perspektywy [Agostino, Arnaboldi 2011]. Mierniki finansowe miały służyć przede wszystkim do podsumowywania uprzednio podejmowanych działań, mierniki pozafinansowe zaś miały być nośnikami i wskaźnikami przyszłej efektywności finansowej [Kaplan, Norton 2011b]. W literaturze wskazuje się także na szukanie równowagi w szerszym kontekście, nie tylko pomiędzy miernikami finansowymi i pozafinansowymi, ale również pomiędzy miarami zewnętrznymi i wewnętrznymi, pomiędzy informacjami dotyczącymi bieżącego okresu i przyszłościowymi planami itp. [Barnabe 2011]. Zgodnie z powyższym obszerny zestaw mierników ujętych w czterech perspektywach stał się kluczem do poprawy efektywności organizacji [Kaplan, Norton 2011b].

W drugim etapie rozwoju BSC zaczęto kłaść nacisk na powiązania przyczynowo-skutkowe pomiędzy miernikami a celami strategicznymi – tzw. druga generacja BSC. Cztery perspektywy strategicznej karty wyników wzbogacone zostały o mapę strategiczną. Strategiczna karta wyników stała się strategicznym narzędziem zarządzania, dzięki któremu można dokonać operacjonalizacji strategii firmy. Poprzez mapy strategii zaczęto wskazywać powiązania pomiędzy miernikami a strategią. Plany strategiczne stały się źródłem inspiracji dla różnych mierników oraz ich wartości docelowych. Mapa strategii jako graficzny obraz strategii stała się sposobem wizualizacji zależności przyczynowo-skutkowych pomiędzy celami zawartymi w czterech perspektywach; przedstawia, jak zadania zawarte w czterech perspektywach wiążą się ze sobą i integrują [Kaplan, Norton 2011b].

Trzecia generacja BSC dotyczy rozwoju systemów strategicznej kontroli. Czasem etap ten traktuje się jako kontynuację drugiego etapu, ze szczególnym naciskiem na wyznaczanie konkretnych planów działań oraz ich powiązaniem z odpowiednim systemem motywacyjnym (chodzi o stworzenie odpowiedniego motywacyjnego

systemu wynagrodzeń). BSC stał się narzędziem implementacji strategii poprzez wyznaczanie celów, określanie planów działań i łączenie mierników BSC z odpowiednim systemem motywacyjnym. A zatem na tym etapie rozwoju BSC propaguje, poszerza i wzmacnia dialog w organizacjach oraz proces dzielenia się strategią i proces uczenia się [Agostino, Arnaboldi 2011].

Podsumowując ewolucję BSC – pierwsza generacja BSC, czyli typ I BSC, to wielowymiarowy model dla strategicznego pomiaru wyników, łączący mierniki finansowe z pozafinansowymi – mierniki finansowe miały służyć przede wszystkim do podsumowywania uprzednio podejmowanych działań, mierniki pozafinansowe zaś miały być nośnikami i wskaźnikami przyszłej efektywności finansowej. Typ II BSC to typ I BSC, który dodatkowo opisuje strategię za pomocą relacji przyczynowo-skutkowych. Natomiast typ III BSC to typ II BSC, który ponadto dokonuje implementacji strategii poprzez definiowanie celów, planów działań, rezultatów i powiązanego z nimi systemu motywacyjnego.

Ciekawe i nieco inne spojrzenie dotyczące klasyfikacji systemu pomiaru wyników BSC, uwzględniające charakterystyczne dla BSC elementy ewolucji, przedstawili badacze kanadyjscy. Zaproponowali pięciopoziomą klasyfikację systemu pomiaru wyników BSC, którą zweryfikowali w trakcie badań na próbie 149 organizacji [Soderberg i in. 2011]. Klasyfikacja ta stanowi jednocześnie ujęcie kolejnych poziomów dojrzałości strategicznej karty wyników w organizacjach, wychodząc od struktury BSC, a kończąc na implementacji BSC.

Poziom I oznacza, że mierniki powiązane są ze strategią organizacji. Przejście do poziomu II następuje, gdy system pomiaru wyników organizacji zawiera przynajmniej jeden z dwóch następujących strukturalnych atrybutów, tj. równowagi lub powiązań przyczynowych. Te organizacje, które cechować się będą tylko atrybutem równowagi, zostały sklasyfikowane jako tzw. organizacje z BSC na poziomie IIa, te z atrybutem powiązań przyczynowych zaś jako IIb. Pożądaną sytuacją będzie ta, kiedy system pomiaru wyników organizacyjnych cechować będzie zarówno równowaga, jak i powiązania przyczynowo-skutkowe. Organizacje spełniające ten warunek zaklasyfikowane zostały jako organizacje z BSC na poziomie III. Poziom IVa dojrzałości BSC dotyczy organizacji z pętlą podwójnego uczenia się. Pętla podwójnego uczenia się, charakterystyczna dla podejścia systemowego, dotyczy aktualizowania strategii organizacyjnej w sytuacji następujących zmian w otoczeniu organizacji. Ostatni element to motywacyjny system wynagrodzeń. Powiązanie gratyfikacji pracowników ze strategiczną kartą wyników wzmacnia nagradzanie tych działań pracowników, które związane są z realizacją strategii organizacyjnej. Poziom IVb reprezentuje organizacje z odpowiednim systemem motywacyjnym. Organizacje, które wykorzystują system pomiaru wyników organizacyjnych do pobudzania uczenia się, weryfikacji strategii i powiązania systemu motywacyjnego pracowników z systemem mierników, sklasyfikowane zostały jako organizacje z BSC na poziomie V. Organizacje te traktowane mogą być jako posiadające w pełni rozwiniętą strategiczną kartę wyników. Ich system pomiaru wyników organizacyjnych jest

kompletny strukturalnie i właściwie wykorzystywany do sterowania organizacją w kierunku realizacji założeń strategicznych.

Zgodnie z wynikami badań przeprowadzonych przez Kanadyjczyków dojrzałość systemu pomiaru wyników organizacyjnych w ponad 74% pytanych organizacjach była na poziomie I BSC [Soderberg i in. 2011]. Natomiast w pełni rozwiniętą strategiczną kartę wyników prezentuje 24% badanych organizacji, tzn., że osiągnęły one poziom V dojrzałości BSC.

#### **4. Kierunki dalszych badań**

Z literatury wynika, że luka poznawcza dotycząca systemów pomiaru wyników w organizacjach dotyczy odmiennych kwestii w zależności od wielkości badanych organizacji. I tak w małych i średnich przedsiębiorstwach niedostatek dotyczy przede wszystkim identyfikacji i budowy systemów pomiaru wyników dopasowanych do potrzeb MŚP. Okazuje się, że opracowane liczne systemy pomiaru wyników nie sprawdzają się w przypadku małych i średnich firm, w których liczba pracowników i sposób zarządzania są odmienne.

Z kolei w dużych organizacjach istnieje potrzeba skutecznego transponowania informacji pochodzących z systemów pomiaru wyników na skuteczne działania, zadania. Ostatni obszar kolejnych badań związany jest z dalszym doskonaleniem systemów pomiaru i potrzebą integracji systemów pomiaru wyników z nowymi obszarami tematycznymi, np.: zarządzaniem ryzykiem, zrównoważonym rozwojem, zarządzaniem projektami, łańcuchem wartości.

#### **5. Zakończenie**

W teorii i praktyce zaobserwować można proces odchodzenia od oceny tylko w kategoriach finansowych na rzecz systemu mierników. Do pomiaru efektywności wprowadza się wiele mierników współzależnych (np. rynkowy, związany z pomiarem zadowolenia klienta, rozwojowy czy też operacyjny). Podnosi się również kwestię etyki.

Według E. Skrzypek w gospodarce opartej na wiedzy rośnie znaczenie zasobów niematerialnych, a kwestie etyczne powinny mieć odpowiednią rangę w życiu także organizacji. Etyka powinna pełnić funkcję systemu nawigacyjnego przy podejmowaniu decyzji, nadając odpowiedni kierunek działalności gospodarczej [Skrzypek 2010]. Celem jest osiągnięcie optymalnej równowagi pomiędzy specjalizacją a integracją.



## Literatura

- Agostino D., Arnaboldi M., *How the BSC implementation process shapes its outcome*, „International Journal of Productivity and Performance Management” 2011, vol. 60, no. 2.
- Akyuz G.A., Erkan T.E., *Supply chain performance measurement: a literature review*, „International Journal of Production Research” 2010, vol. 48, no. 17.
- Barnabe F., *A “system dynamics-based Balanced Scorecard” to support strategic decision making. Insights from a case study*, „International Journal of Productivity and Performance Management” 2011, vol. 60, no. 5.
- Cooper R., Kaplan R.S., *Measure costs right: make the right decisions*, „Harvard Business Review”, September-October 1988.
- Cross K.F., Lynch R.L., *The SMART way to define and sustain success*, „National Productivity Review” 1988, vol. 8, no. 1.
- Gonçalves H.S., *Proposal of strategy model planning aligned to the balanced scorecard and the quality environments*, „The TQM Journal” 2009, vol. 21, no. 5.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Dopasowanie w biznesie. Jak stosować strategiczną kartę wyników*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2011a.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Mapy strategii w biznesie. Jak przełożyć wartości na mierzalne wyniki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2011b.
- Skrzypek E., *Etyka w biznesie jako podstawa jakości i efektywności organizacji w warunkach nowej ekonomii*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Etyka w biznesie*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2010.
- Soderberg M., Kalagnanam S., Sheehan N.T., Vaidyanathan G., *When is a balanced scorecard a balanced scorecard?*, „International Journal of Productivity and Performance Management” 2011, vol. 60, no. 7.
- Valmohammadi Ch., Servati A., *Performance measurement system implementation using Balanced Scorecard and statistical methods*, „International Journal of Productivity and Performance Management” 2011, vol. 60, no. 5.
- Wu S.I., Liu S.Y., *The performance measurement perspectives and causal relationship for ISO-certified companies. A case of opto-electronic industry*, „International Journal of Quality & Reliability Management” 2010, vol. 27, no. 1.

## PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEMS IN ORGANISATIONS

**Summary:** The purpose of this paper is to present the results of the literature review on the evolution of performance measurement systems in organizations. This paper presents successive stages of development of performance measurement systems, their characteristics and stages of evolution of the Balanced Scorecard as an example of a balanced organizational performance measurement system. These stages reflect the changing needs in relation to the proposed performance measurement systems. At the end there are presented cognitive gaps. The literature shows that performance measurement systems in organizations are becoming more complex and multidimensional, and their final shape is changing by the changing information needs of managers and with increasing environmental variability.

**Keywords:** performance measurement, performance measurement system, Balanced Scorecard.