

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 359

**Zmiana warunkiem sukcesu**

**Doskonałość w kształtowaniu  
konkurencyjności przedsiębiorstw**

Redaktorzy naukowci

Grzegorz Bełz

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

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),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

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 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-454-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Turystyczne łańcuchy dostaw. Kierunki zmian i doskonalenia .....	11
<b>Michał Chomicki:</b> Kształtowanie doskonałości w relacjach z kooperantami w warunkach niepewności .....	20
<b>Marta Chudykowska:</b> Adaptacja metody FMEA przy projektowaniu systemu pomiaru dokonań w celu zapewnienia skuteczności działań optymalizacyjnych .....	30
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek:</b> Model zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw – w kierunku organizacyjnego uczenia się .....	42
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Kluczowe kompetencje zarządcze i pracownicze w kontekście faz rozwoju organizacji .....	52
<b>Agnieszka Czerwińska-Lubszczyk, Anna Michna:</b> Relacje pomiędzy sieciami współpracy a funkcjonowaniem MŚP w dotychczasowych badaniach empirycznych .....	65
<b>Dariusz Dudój:</b> Mechanizm wzrostu zaangażowania pracowników w doskonalenie organizacji jako efekt ukierunkowanego rozwoju kompetencji pracowników .....	73
<b>Marcin Flieger:</b> Doskonalenie funkcji marketingowej poprzez implementację zasad marketingu relacji .....	85
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Aspekty zaangażowania i zaufania w doskonaleniu organizacji sektora zdrowia .....	94
<b>Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch:</b> Ewolucja rutyn organizacyjnych jako fundament doskonalenia organizacji .....	106
<b>Piotr Karwacki:</b> Controlling jako narzędzie wielopłaszczyznowej oceny organizacji sieciowej .....	115
<b>Eryk Kosiński, Michał Flieger:</b> Optymalizacja modelu sprzedaży – wyniki badań satysfakcji i potrzeb klientów wybranych firm sektora elektroenergetycznego w Polsce .....	128
<b>Marcin Kowalewski:</b> Proces definiowania i implementacji kluczowych mierników dokonań do przedsiębiorstwa .....	138
<b>Janusz Kraśniak:</b> Doskonalenie kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej podmiotów leczniczych .....	146
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Efekt aureoli i badanie czynników sukcesu organizacji .....	159

<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Ewolucja kryteriów oceny doskonałości struktury organizacyjnej .....	170
<b>Krzysztof Machaczka:</b> Uświadomiona wizja organizacji jako kluczowy element zdolności rekonfiguracji strategicznej przedsiębiorstwa.....	179
<b>Małgorzata Machaczka:</b> Zjawisko wielokulturowości w przedsiębiorstwach międzynarodowych .....	188
<b>Kamila Malewska:</b> Intuicja w podejmowaniu decyzji jako źródło przewagi konkurencyjnej .....	196
<b>Mieczysław Morawski:</b> Doskonalenie procesów dzielenia się wiedzą z udziałem kluczowych pracowników przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych.....	208
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Elastyczność produktowa jako przejaw zmian i determinanta doskonalenia konkurencyjnego zakładu wytwórczego – koncepcja oceny .....	220
<b>Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff:</b> Rozwój przywódcy jako czynnik zmiany w organizacji – studium przypadku programu kształtowania menadżerów .....	235
<b>Bartłomiej Pierański:</b> Zasoby niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa .....	247
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Socjopsychologiczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w ujęciu dialektycznym – kontekst cech osobowościowych i właściwości temperamentu.....	256
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska:</b> Umiejętności kluczowego pracownika w doskonaleniu przedsiębiorstwa.....	269
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Ewolucja koncepcji doskonałości jako egzemplifikacja różnicowania .....	277
<b>Anna Starosta:</b> Diagnozowanie kultury organizacyjnej w procesie jej identyfikacji i zmiany jako warunek osiągnięcia doskonałości organizacji.....	286
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Niewystarczająca analiza błędów barierą dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach budowlanych .....	296
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Bariery w procesie doskonalenia pracowników – analiza wybranych przypadków .....	306
<b>Anna Zabłocka-Kluczka:</b> Odporność swoista organizacji .....	318
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz:</b> Pracownik 50+ jako kluczowy czynnik w procesie doskonalenia przedsiębiorstw.....	329

## Summaries

<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Tourist supply chains. Directions of changes and perfecting .....	19
---	----

<b>Michał Chomicki:</b> Shaping the excellence in relations with cooperators under uncertainty.....	29
<b>Marta Chudykowska:</b> Adaptation of FMEA method in designing a system to measure achievements to ensure the effectiveness of optimising actions..	41
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek:</b> Renewal process management model of enterprises – in the direction of organizational learning.....	51
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Key managerial and employees' competencies in the context of organizational growth and development...	64
<b>Agnieszka Czerwińska-Lubszczyk, Anna Michna:</b> Networking vs. operation of small and medium-sized enterprises.....	72
<b>Dariusz Dudój:</b> Mechanism of the increase of employees' engagement in organization improvement as an effect of directed development of employees' competencies .....	84
<b>Marcin Flieger:</b> Improving marketing function through the implementation of relationship marketing principles.....	93
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Aspects of commitment and trust to improve the organization of the health sector.....	105
<b>Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch:</b> Evolution of organizational routines as foundation for organizational improvement.....	114
<b>Piotr Karwacki:</b> Controlling as a tool of multi-dimensional assessment of the network organization .....	127
<b>Eryk Kosiński, Michał Flieger:</b> Optimisation of sales model – results of satisfaction and customers' needs research of chosen firms of electro energy sector in Poland.....	137
<b>Marcin Kowalewski:</b> Defining and implementing process of KPIs.....	145
<b>Janusz Kraśniak:</b> Improvement of managerial skills of the management in health care entities .....	158
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> The halo effect. Investigation of the organization's success factors .....	169
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> The evolution of criteria of assessment of organizational structure excellence.....	178
<b>Krzysztof Machaczka:</b> Informed vision of the organization as a key element in the ability of strategic reconfiguration of enterprises.....	187
<b>Małgorzata Machaczka:</b> The phenomenon of multiculturalism in international companies.....	195
<b>Kamila Malewska:</b> Intuition in decision-making as a source of competitive advantage .....	207
<b>Mieczysław Morawski:</b> Improving knowledge sharing processes with key employees of the company in the light of empirical research .....	219

---

<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Product flexibility as an indication of changes and a determinant of a perfectly competitive manufacturing facility – assessment concept.....	234
<b>Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff:</b> Leader’s development as a factor of change in an organization – case study of shaping managers’ program.....	246
<b>Bartłomiej Pierański:</b> Immaterial resources as a source of competitive advantage of an enterprise.....	255
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Socio-psychological determinants of managerial decisions in accordance with a dialectic approach – the context of personality traits and temperament characteristics.....	268
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska:</b> Skills of key employees in enterprise’s improvement .....	275
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Evolution of the excellence concept as an exemplification of variation.....	285
<b>Anna Starosta:</b> Organisational culture diagnosis in the process of its identification and change as a condition to achieve business excellence.....	295
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Insufficient analysis of errors as the knowledge sharing barrier in a construction enterprise .....	305
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Barriers of employee development – analysis of selected cases.....	317
<b>Anna Zabłocka-Kluczka:</b> Specific immunity of the organization .....	328
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz:</b> A 50+ employee as a key factor in the business improvement process.....	338

**Marcin Kowalewski**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## PROCES DEFINIOWANIA I IMPLEMENTACJI KLUCZOWYCH MIERNIKÓW DOKONAŃ DO PRZEDSIĘBIORSTWA

---

**Streszczenie:** Doskonałość biznesową determinują m.in. takie koncepcje, jak: systemy zarządzania jakością, modele doskonałości biznesowej, zarządzanie dokonaniem, ciągłe doskonalenie i uczenie się organizacji oraz dojrzałość systemu zarządzania. Odpowiedni system zarządzania dokonaniem wraz z właściwym zestawem kluczowych mierników dokonań (KPIs) stanowi jeden z najważniejszych aspektów doskonałości biznesowej współczesnego przedsiębiorstwa. Celem niniejszego artykułu jest krytyczna analiza procesu określania i implementacji kluczowych mierników dokonań do przedsiębiorstwa. W ramach artykułu przedstawiono typologię mierników dokonań oraz najważniejsze elementy procesu ich implementacji do przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** kluczowe mierniki dokonań, zarządzanie dokonaniem przedsiębiorstwa.

DOI: 10.15611/pn.2014.359.13

### 1. Wstęp

Doskonałość biznesowa, nazywana również organizacyjną, dotyczy różnorodnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa i jest to zagadnienie ciągle ewoluujące. Doskonałość biznesowa odnosi się m.in. do takich koncepcji, jak: systemy zarządzania jakością, modele doskonałości biznesowej, zarządzanie dokonaniem, ciągłe doskonalenie i uczenie się organizacji, zarządzanie zmianą i efektywna adaptacja oraz dojrzałość systemu zarządzania. Należy podkreślić, że pojęcie doskonałości biznesowej powinno być wyznacznikiem drogi rozwoju przedsiębiorstwa i określeniem dla niego optymalnego miejsca w otoczeniu.

Jednak menedżerowie współczesnych organizacji poszukujący doskonałości biznesowej stają przed fundamentalnymi dylematami. Po pierwsze, dzisiejszy nieprzewidywalny rynek globalny przyczynia się do powstawania oligopolu w większości branż (za przykłady mogą posłużyć takie korporacje, jak Apple, Google, Samsung, Amazon, Volkswagen czy największe banki w branży finansowej), co nie sprzyja konkurencyjności i stale pogłębia dystans pomiędzy liderami rynku a pozostałymi podmiotami. Po drugie, przedsiębiorstwa działające na początku XXI wie-

ku wykorzystując posiadane zespoły pracowników, systemy informatyczne i odpowiednie zaawansowanie technologiczne, wytwarzają tak duże ilości informacji, że nie są w stanie ich odpowiednio eksploatować i przetworzyć na wiedzę. Powagę tej sytuacji bardzo obrazowo oddaje biznesowe powiedzenie: „Drowning in data and thirsting for knowledge” [Hope, Player 2012, s. 298], które oznacza, że funkcjonując we współczesnych organizacjach topimy się w ilości danych i jednocześnie jesteśmy spragnieni użytecznej wiedzy. Kolejny, pokrewny problem to skala złożoności dzisiejszych zjawisk zachodzących zarówno na rynkach, jak i wewnątrz organizacji. Już P. Senge odnosił się do tego zagadnienia i wskazywał, że „Skala złożoności jest więc dziś bezprecedensowa. [...] mimo błyskotliwości menedżerów i innowacyjności produktów, załamują się przedsiębiorstwa, gdyż nie są w stanie przetworzyć swoich różnorodnych funkcji i umiejętności w produktywną całość” [Senge 2006, s. 86, 87]. Wskazane dylematy to tylko wierzchołek góry lodowej problemów, jakie stoją przed kadrą menedżerską współczesnych organizacji. W tym miejscu warto zadać pytanie: jakie koncepcje, systemy i narzędzia zarządzania skutecznie wspierają menedżerów w poszukiwaniu doskonałości biznesowej?

Celem niniejszego artykułu jest krytyczna analiza procesu określania i implementacji kluczowych mierników dokonań do przedsiębiorstwa. W ramach artykułu przedstawiono typologię mierników dokonań oraz najważniejsze elementy procesu ich implementacji do przedsiębiorstwa. Należy nadmienić, że kluczowe mierniki dokonań odnoszą się do najważniejszych, krytycznych czynników, od których zależy bieżący i przyszły sukces organizacji, determinowany przez różnorodne czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. System ukierunkowany na pomiar i permanentną kontrolę tych czynników to jeden z istotniejszych aspektów zarządzania przedsiębiorstwem i jeden ze składników doskonałości biznesowej.

## **2. Typologia mierników dokonań w systemie zarządzania dokonaniami**

Na wstępie niniejszego podrozdziału zostaną zaprezentowane uwarunkowania terminologiczne dotyczące systemów zarządzania dokonaniami oraz kluczowych mierników dokonań. Od razu trzeba nadmienić, że w literaturze przedmiotu zarówno polskiej, jak i zagranicznej występuje duża różnorodność interpretacyjna tych pojęć. System zarządzania dokonaniami przedsiębiorstwa (*performance management*) to wieloperspektywiczny system informacyjny tworzący i komunikujący menedżerom istotne (krytyczne) informacje zarządcze, które mają wspomagać proces decyzyjny. Ukierunkowany jest na te obszary przedsiębiorstwa, które są najważniejsze z punktu widzenia realizacji jego strategii, takie jak obszar finansów, klienta, udziałowców, procesów wewnętrznych, wiedzy i rozwoju. Jego rola sprowadza się do aktualizacji i zmian w ramach strategii przedsiębiorstwa, pomiaru i kontroli jej realizacji w ramach kluczowych czynników sukcesu, przełożenia strategii przedsiębiorstwa na język celów i mierników tak, aby była ona zrozumiała dla wszystkich



pracowników i umożliwiała skupienie się na obszarach determinujących jego sukces [Kowalewski 2013].

Zarządzanie dokonaniem w przedsiębiorstwie w sposób bezpośredni wiąże się z wykorzystaniem różnorodnych mierników i wskaźników, które stanowią podstawę procesu pomiaru i oceny jego dokonań na każdym poziomie zarządzania. Miernik można zdefiniować jako charakterystykę liczbową określonego zjawiska, która odnosi się do jego skali [*Encyklopedia rachunkowości* 2005, s. 488]. Wskaźnikiem jest najczęściej iloraz wyrażony w postaci ułamka lub procentowo, oznaczający stosunek wielkości rozpatrywanej do przyjętej podstawy [Michalak 2008, s. 62]. Wskaźnik jest pojęciem węższym od miernika, tzn. każdy wskaźnik jest miernikiem, natomiast jest duża grupa mierników, które wskaźnikami nie są (np. zysk netto). Należy jednak zauważyć, że w wielu pozycjach literatury przedmiotu te pojęcia traktowane są jako synonimy.

Z punktu widzenia problematyki zarządzania dokonaniem spośród setek różnorodnych mierników istotne są kluczowe mierniki dokonań (KPIs, Key Performance Indicators). Najczęściej definiuje się je jako podstawowy element systemu zarządzania dokonaniem, który stanowi zestaw składający się z ograniczonej do niezbędnego minimum liczby mierników odnoszących się do krytycznych czynników sukcesu danej organizacji, które determinują jej efektywny rozwój, skuteczną adaptację do zmieniających się warunków na rynku i drogę do doskonałości biznesowej. Można wskazać kilka cech wyróżniających kluczowe mierniki dokonań spośród nieograniczonych zestawów różnorodnych mierników (opracowanie własne na podstawie [Anthony i in. 2011, s. 773; Parmenter 2010, s. 6; Pfeffer, Sutton 2002, s. 154]):

- są bezpośrednio związane z krytycznymi czynnikami sukcesu i odnoszą się do szybkich zmian w ramach tychże czynników sukcesu;
- są najważniejszą miarą zmian zachodzących w przypadku krytycznych czynników sukcesu organizacji;
- występuje ich ograniczona ilość i wysoka częstotliwość pomiaru (codziennie, tygodniowo);
- posiadają stosunkowo ogólny charakter;
- w sposób bezpośredni wskazują, jakie działania naprawcze należy podjąć;
- są odwzorowaniem modelu działalności, kultury i filozofii konkretnej organizacji;
- dotyczą w większym stopniu procesów i środków prowadzących do celu niż końcowych rezultatów działalności;
- umożliwiają dokładne przypisanie odpowiedzialności za dokonania i wyniki oraz kaskadowanie jej w dół, do poszczególnych ośrodków odpowiedzialności;
- wspierają właściwe działania i przyjęte kanony wartości w organizacji.

Ciekawą i zarazem dyskusyjną typologię mierników zaproponował D. Parmenter, który wyróżnił cztery ich istotne rodzaje: kluczowe mierniki dokonań (KPIs, Key Performance Indicators), kluczowe mierniki wyników (rezultatów działalno-

ści – KRIs, Key Result Indicators), mierniki dokonań (Pis, Performance Indicators) oraz mierniki rezultatów (RIs, Result Indicators). Podstawowe różnice pomiędzy dwoma głównymi grupami zostały zaprezentowane w tabeli 1.

**Tabela 1.** Różnice pomiędzy kluczowymi miernikami dokonań (KPIs) oraz kluczowymi miernikami wyników (KRIs) według Parmentera (najważniejsze cechy)

Cecha	Kluczowe mierniki wyników (KRIs)	Kluczowe mierniki dokonań (KPIs)
1. Rodzaj miernika	Mierniki finansowe i niefinansowe	Mierniki niefinansowe
2. Częstotliwość pomiaru	Przeważnie dokonuje się pomiarów miesięcznych i kwartalnych	Wysoka częstotliwość pomiaru: codziennie, tygodniowo
3. Wykorzystanie	Jako podsumowanie działalności w ramach konkretnego czynnika sukcesu przedsiębiorstwa	Odnosi się do jednego lub kilku kluczowych czynników sukcesu i pomaga zrozumieć, jakie działania naprawcze należy podjąć, aby realizować skutecznie przyjętą strategię
4. Charakter miernika	Opóźniające	Wyprzedzające
5. Odpowiedzialność za miernik	Odpowiedzialność może praktycznie być przypisana tylko dyrektorowi generalnemu	Odpowiedzialność może być kaskadowana w dół do jednostek czy zespołów

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Parmenter 2010, s. 9].

Należy zauważyć, że w wielu pozycjach literaturowych oraz przykładach praktycznych aplikacji systemów zarządzania dokonaniami do przedsiębiorstw nie występuje podział na kluczowe mierniki dokonań i rezultatów, a najważniejszą grupę mierników traktuje się po prostu jako kluczowe mierniki dokonań. Jednak podsumowując ten podrozdział, można stwierdzić, że podział zaproponowany przez Parmentera ma sens i wynika z potrzeby zmiany postrzegania kluczowych mierników dokonań. Kluczowe mierniki dokonań są wyjątkowe, niepowtarzalne dla każdej organizacji, wynikają z jej filozofii działania, modelu biznesu i kultury organizacyjnej. A traktowanie każdego miernika występującego w systemie zarządzania dokonaniami jako kluczowego miernika dokonań jest błędne.

### 3. Określanie kluczowych mierników dokonań i ich implementacja do przedsiębiorstwa

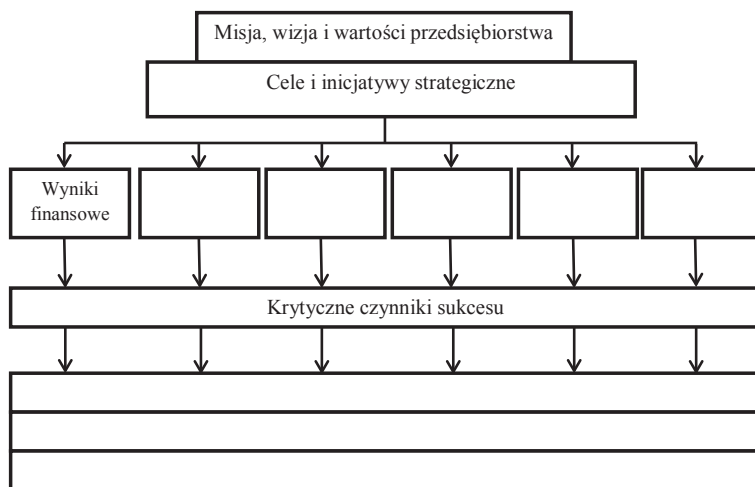
Procedura wyboru i implementacji kluczowych mierników dokonań jest krytycznym elementem każdego systemu zarządzania dokonaniami przedsiębiorstwa. Ponadto ten proces determinuje późniejszą skuteczność i prawidłowość funkcjonowania systemu zarządzania dokonaniami. Proces wdrażania jest zależny od wielkości przedsiębiorstwa, jego struktury organizacyjnej, branży, rodzajów wykonywanych działalności, kultury organizacyjnej i modelu biznesu. Najważniejsze etapy procesu wyboru i implementacji kluczowych mierników dokonań są następujące (opracowa-

nie własne na podstawie [Hope, Player 2012, s. 298-304; Nita 2009, s. 260-277; Michalak 2008, s. 169-227; Parmenter 2010, s. 41-105]):

1. Stworzenie składającego się z menedżerów najwyższego szczebla zespołu, którego rolą jest inicjowanie, permanentne wsparcie, promocja oraz nadzór nad działaniami podejmowanymi przy wyborze i wdrażaniu mierników. Faktycznie bez pełnego poparcia najwyższych władz organizacji taki proces nie będzie mógł być zrealizowany skutecznie.

2. Stworzenie zespołu ds. kluczowych mierników dokonań, którego zadaniem jest zaprojektowanie procesu, zdefiniowanie mierników oraz przeprowadzanie procesu ich implementacji. Skład takiego zespołu powinien być ograniczony do kilku osób pod przewodnictwem jednego z najważniejszych menedżerów organizacji, tak aby prace traktowane były przez resztę załogi poważnie. Pozostali członkowie zespołu powinni być dobierani pod kątem doświadczenia i znajomości najważniejszych procesów zachodzących w organizacji, uwarunkowań rynkowych i branżowych oraz specyfiki wykonywanej działalności. Często skład zespołu uzupełniają zewnętrzni konsultanci.

3. Identyfikacja uwarunkowań sytuacyjnych dotyczących bieżącej strategii, określenia i aktualizacji krytycznych czynników sukcesu. Pod uwagę należy wziąć misję, wizję, wartości, cele i inicjatywy strategiczne, oczekiwania najważniejszych grup interesariuszy, a także sytuację na rynku i w branży. Te aspekty determinują krytyczne czynniki sukcesu, które stanowią fundament wyboru mierników. Wyłączenie właściwe powiązanie pomiaru dokonań ze strategią przedsiębiorstwa jest możliwe poprzez pryzmat krytycznych czynników sukcesu. Ten etap został wyeksponowany na rysunku 1.



**Rys. 1.** Procedura określania kluczowych mierników dokonań w przedsiębiorstwie

Źródło: [Parmenter 2010, s. 35].

1. Zdefiniowanie zestawu mierników (wyników i dokonań), którego najważniejszym elementem będzie ograniczony zbiór kluczowych mierników dokonań. Wybrane w ten sposób mierniki stanowią podstawę systemu zarządzania dokonaniami i raportowania wewnętrznego w przedsiębiorstwie. Istotne na tym etapie jest opracowanie planu komunikacji, procedur pozyskiwania danych i form raportów, w których będą prezentowane informacje o dokonaniach przedsiębiorstwa. Dla każdego miernika sporządza się tzw. kartę miernika, w której są zawarte wszystkie istotne o nim informacje, takie jak: wzór jego obliczenia, wartość docelowa, znaczenie w systemie zarządzania dokonaniami, częstotliwość pomiaru i analizy, źródła danych, przypisana osobowo lub zespołowo odpowiedzialność za miernik oraz sposób raportowania.

2. Promocja i prezentacja systemu zarządzania dokonaniami z zestawem mierników. Chodzi przede wszystkim o przekonanie pracowników do zmian zachodzących w organizacji, wykazanie ich konieczności i korzyści z nich wynikających. Ponadto należy określić potrzeby szkoleniowe, tak aby umożliwić pracownikom poznanie nowego systemu.

3. Przejście na nowy system z zestawem wyselekcjonowanych mierników. Ten moment wymaga ogromnego wsparcia ze strony kierownictwa najwyższego szczebla, ponieważ nowy system zmienia radykalnie sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa: od planowania strategicznego i budżetowania, po kontrolę i ocenę dokonań zarówno przedsiębiorstwa, jak i każdego ośrodka odpowiedzialności, po system motywacyjny. Ta transformacja jest źródłem wielu wątpliwości, konfliktów i napięć, które może rozwiać i rozładować wsparcie ze strony najwyższych władz.

Zaprezentowana procedura określania i implementacji kluczowych mierników dokonań do przedsiębiorstwa jest tylko zbiorem ogólnych wytycznych i działań, które należy podjąć. W przypadku konkretnych przedsiębiorstwa proces ten może przybierać różnorodne formy i etapy. Ponadto warto zauważyć, że mierniki są wykorzystywane w zarządzaniu dokonaniami przedsiębiorstwa w dwóch wariantach:

- stanowią fundamentalny element wdrożonego systemu pomiaru dokonań, takiego jak zrównoważona karta dokonań (*balanced scorecard*);
- występują jako samodzielny zestaw kluczowych mierników dokonań bez narzuconych ram jakiegokolwiek systemu pomiaru dokonań.

Trudno stwierdzić, które z tych rozwiązań jest bardziej efektywne. Wstępuje wiele opisów skutecznych wdrożeń kluczowych mierników z wykorzystaniem takich systemów, jak zrównoważona karta dokonań, jak i bez nich. Należy podkreślić, że jednym z najbardziej poważnych błędów popełnianych przy wdrażaniu systemu zarządzania dokonaniami jest zbyt duża liczba mierników. Efektywne wkomponowanie kluczowych mierników w system planowania i kontroli wymaga też ograniczenia ich liczby do niezbędnego minimum. Kaplan i Norton sugerują, że może być ich co najwyżej 20, Hope, Fraser oraz Parmenter ograniczają ich liczbę do co najwyżej 10, argumentując, że bardziej rozbudowany system zarządzania dokonaniami staje się nieczytelny dla menedżerów [Parmenter 2010, s. 12]. J. Welch, uznany w

Stanach Zjednoczonych za najwybitniejszego menedżera XX wieku, zauważa, że współcześni menedżerowie są dużo gorzej poinformowani o działalności przedsiębiorstwa niż 30-40 lat temu z uwagi na nadmiar informacji, z którym spotykają się w codziennej pracy. Welch sugeruje skupienie się wyłącznie na trzech aspektach działalności: przepływach pieniężnych, satysfakcji klienta oraz motywacji pracowników i dobraniu kilku właściwych mierników do ich oceny [Rickards 2006, s. 63; Kowalewski 2013].

Nadmiernie rozbudowany system zarządzania dokonaniem z wieloma kluczowymi miernikami często dezorganizuje zarządzanie przedsiębiorstwem, ponieważ generuje za dużo, nieraz sprzecznych informacji. Przykłady niepowodzeń takich systemów, jak: Nawigator Skandii (Skandia Navigator) czy Pryzmat Dokonań (Performance Prism), które mimo wielu prób wdrożeń nie sprawdziły się w praktyce gospodarczej i pozostały wyłącznie koncepcjami teoretycznymi, wynikają przede wszystkim z nadmiernej ich złożoności. Systemy składające się z kilkudziesięciu (Pryzmat Dokonań) lub ponad stu kluczowych mierników dokonań (Nawigator Skandii) zawsze będą nieczytelne dla menedżerów i ich wsparcie informacyjne procesu decyzyjnego będzie iluzoryczne. Potwierdzeniem tej tezy może być rozwój nowych koncepcji w obszarze nauk o zarządzaniu, takich jak *best-practice reporting* lub *one page management*, których rolą jest przywrócenie przejrzystości w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, szczególnie poprzez efektywną selekcję informacji i koncentrację tylko na najważniejszych z punktu widzenia procesu decyzyjnego [Hope, Player 2012, s. 323, 324]; ten trend też zaczyna być dominujący przy definiowaniu i implementacji kluczowych mierników dokonań do przedsiębiorstwa.

#### 4. Podsumowanie

Poziom doskonałości biznesowej jest determinowany m.in. poprzez dojrzałość systemu zarządzania. Jego wyznacznikiem jest pełna integracja stosowanych standardów zarządzania z modelem zarządzania procesowego, systemem zarządzania dokonaniem, modelem samooceny i zaawansowanym systemem IT [Haffer 2011, s. 43]. System zarządzania dokonaniem odpowiada za generowanie i raportowanie istotnych informacji wspierających proces decyzyjny, monitorowanie i kontrolę dokonań w ramach każdego krytycznego czynnika sukcesu przedsiębiorstwa. Fundamentem systemu zarządzania dokonaniem jest ograniczony do niezbędnego minimum zestaw kluczowych mierników dokonań (KPIs).

Celem niniejszego artykułu była krytyczna analiza procesu definiowania kluczowych mierników dokonań i ich implementacji do przedsiębiorstwa oraz przedstawienie typologii mierników dokonań i wskazanie skutecznych rozwiązań i najważniejszych mankamentów omawianej problematyki.

## Literatura

- Anthony R.N., Hawkins D.F., Merchant K.A., *Accounting Text and Cases*, Thirteenth Edition, McGraw-Hill International Edition, Singapore 2011.
- Encyklopedia rachunkowości*, red. M. Gmytrasiewicz, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2005.
- Haffer R. *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw. W poszukiwaniu doskonałości biznesowej*, Wydawnictwo Naukowe UMK w Toruniu, Toruń 2011.
- Hope J., Fraser R., *Beyond Budgeting How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Harvard Business School Press, Boston 2003.
- Hope J., Player S., *Beyond Performance Management*, Harvard Business Review Press, Boston 2012.
- Kowalewski M., *Controlling a zarządzanie dokonaniem przedsiębiorstwa*, [w:] *Controlling dla menedżerów*, red. E. Nowak, CeDeWu, Warszawa 2013.
- Kowalewski M., *Zarządzanie dokonaniem według koncepcji beyondbudgeting*, artykuł przygotowany na konferencję Rachunkowość a controlling 2013 (w druku).
- Nita B., *Rola rachunkowości zarządczej we wspomaganie zarządzania dokonaniem przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Michalak J., *Pomiar dokonań od wyniku finansowego do Balanced Scorecard*, Difin, Warszawa 2008.
- Parmenter D., *Key Performance Indicators Developing, Implementing and Using KPIs*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey 2010.
- Pfeffer J., Sutton R., *Wiedza a działanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Rickards R.C., *Beyond Budgeting: Boon or Boondoggle?*, "Investment Management and Financial Innovations" 2006, vol.3, Issue 2.
- Senge P., *Piąta dyscyplina teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
- Simons R., *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Pearson Education International, New Jersey 2000.

## DEFINING AND IMPLEMENTING PROCESS OF KPIS

**Summary:** Business excellence refers to quality management and quality awards, performance management, improvement methods and organizational learning. Performance management is a crucial part of business excellence. Performance management enables managers to determine KPIs to each critical success factors of an organization. The article offers presentation and critical evaluation of defining and implementing procedures of KPIs.

**Keywords:** Key Performance Indicators (KPIs), performance management.