

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi
Andrzej Kaleta
Krystyna Moszkowicz
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-403-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
Anna Adamik: Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii	15
Grażyna Aniszewska: Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze	28
Bogusław Bembenek: Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra	37
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych	49
Katarzyna Bratnicka: Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment	59
Paweł Cabała: Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji	68
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność?	78
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku	88
Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki: Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego	99
Wojciech Dyduch: Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości	108
Sylwia Dziedzic: Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3)	119
Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej	129
Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka	142
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw	152
Jarosław Ignacy: Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych	163
Marek Jabłoński: Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych	174
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Strategie innowacyjne organizacji ..	184

Elżbieta Janczyk-Strzała: O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....	194
Szymon Jopkiewicz: Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC (<i>Mission Oriented Scorecard</i>).....	202
Andrzej Kaleta: Strategia ekspansji czy stabilizacji?.....	212
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....	225
Jarosław Karpacz: Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce	236
Patrycja Klimas: Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna	248
Izabela Konieczna: Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego	258
Joanna Korpus: Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....	269
Piotr Mateusz Kuczyński: Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii	278
Krzysztof Kud: Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu	288
Monika Kulikowska-Pawlak: Archetypy politykowania organizacyjnego ...	299
Paweł Łukasik: Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego	308
Natalia Mańkowska: Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty	317
Zbigniew Matyjas: Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....	326
Czesław Mesjasz: Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....	336
Lech Miklaszewski: Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....	347
Krystyna Janina Moszkowicz: Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....	358
Mieczysław Moszkowicz: Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....	366
Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska: Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego	373
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy	381
Jadwiga Nycz-Wróbel: Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....	395

Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight	405
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw	413
Joanna Radomska: Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację	429
Agnieszka Rak: Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej	439
Krzysztof Safin: Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych	449
Maja Sajdak: Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw	460
Letycja Soloduch-Pelc: Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach	470
Agnieszka Sopińska: Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań	485
Adam Stabryła: Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa	495
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna	505
Jacek Strojny: Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym	514
Katarzyna Szymańska: Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw	526
Ewelina Trubisz: Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym	535
Rafał Trzaska: Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej	544
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia	560
Anna Walecka: Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań	572
Anna Witek-Crabb: Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania	582
Przemysław Wolczek: Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych	593
Marian Woźniak: Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich	605
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski: Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych	618
Anna Wójcik-Karpacz: Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność	630

Dariusz Wyrwa: Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	642
Czesław Zając: Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....	653
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i>	660
Małgorzata Załęska: Outsourcing zarządzania należnościami.....	671
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view	689
Bożydar Ziółkowski: Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu.....	698

Summaries

Anna Adamik: Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector.....	27
Grażyna Aniszewska: Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses	36
Bogusław Bembek: Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....	48
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....	58
Katarzyna Bratnicka: Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego	67
Paweł Cabała: Risk factors analysis in managing the development of an organization	77
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....	87
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study	98
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Balanced Scorecard within the tasks system's structure.....	107
Wojciech Dyduch: Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....	118
Sylvia Dzedzic: Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception	128
Sylvia Dzedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....	141

Sylvia Flaszewska, Iwona Staniec: Technology entrepreneurship marked by risk	151
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises	162
Jarosław Ignacy: Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research	173
Marek Jabłoński: Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....	183
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Innovative strategies of organizations.....	193
Elżbieta Janczyk-Strzała: About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs).....	201
Szymon Jopkiewicz: The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard).....	211
Andrzej Kaleta: The strategy of expansion or stabilization?.....	224
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Cooperation despite competition: the case of firms creating training games	235
Jarosław Karpacz: Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....	247
Patrycja Klimas: Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....	257
Izabela Konieczna: The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....	268
Joanna Korpus: Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value	277
Piotr Mateusz Kuczyński: Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective	287
Krzysztof Kud: Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....	298
Monika Kulikowska-Pawlak: Organizational politicking archetypes	307
Paweł Łukasik: The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....	316
Natalia Mańkowska: Public organization in information society – chosen aspects.....	325
Zbigniew Matyjas: The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies	335
Czesław Mesjasz: Unpredictability of the environment of modern organizations.....	346
Lech Miklaszewski: Nepotism in the family company. Case study of the investment company	357

Krystyna Janina Moszkowicz: Problems of strategy implementation in enterprises	365
Mieczysław Moszkowicz: Knowledge and development of the company	372
Konrad Niziolek, Katarzyna Boczkowska: Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region	380
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer	394
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental protection as a strategic factor in the development of organization	404
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Changes in strategic management by using Foresight concept	412
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises...	428
Joanna Radomska: Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult	438
Agnieszka Rak: Strategies of sport organization image creation	448
Krzysztof Safin: Strategies and succession practices of Polish family enterprises	459
Maja Sajdak: Strategic leadership as a challenge for modern companies	469
Letycja Sołoducho-Pelc: The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises	483
Agnieszka Sopińska: The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research	494
Adam Stabryła: Methods of analysing company's development potential	504
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Routines' selection – intraorganizational perspective	513
Jacek Strojny: New approach to the strategic management in local government	525
Katarzyna Szymańska: Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises	534
Ewelina Trubisz: Dodge strategies on the original housing market	543
Rafał Trzaska: Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum	559
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Risk management in the face of environmental challenges	571
Anna Walecka: Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research	581
Anna Witek-Crabb: Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management	592

Przemysław Wolczek: Five key problems of strategy implementation – empirical research results	604
Marian Woźniak: Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities	617
Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski: Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents	629
Anna Wójcik-Karpacz: Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity	641
Dariusz Wyrwa: Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....	652
Czesław Zajac: Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A.	659
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises.....	670
Małgorzata Załęska: Outsourcing of receivables management.....	688
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....	697
Bożydar Ziółkowski: Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region	704

Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

e-mails: janusz.czekaj@uek.krakow.pl; cwiklicm@uek.krakow.pl

ZRÓWNOWAŻONA KARTA WYNIKÓW W STRUKTURZE SYSTEMU ZADANIOWEGO

Streszczenie: Celem niniejszego opracowania jest próba umiejscowienia zrównoważonej karty wyników (ZKW) w strukturze systemu zadaniowego. Realizacja tego celu wymagała w pierwszej kolejności określenia elementów systemu zadaniowego jako obiektu badań. Każda część istotna z punktu widzenia funkcjonowania tego systemu została omówiona. Następnie dokonano ustalenia punktów styecznych ZKW z systemem zadaniowym. Uzupełniając do przedstawionych wyników analizy sformułowano kierunki przyszłych badań w tym obszarze. Przedstawione wyniki studium porównawczego ukazały silne związki ZKW z klasycznym systemem zadaniowym. Możliwe powiązania wskazują na ciągłą konieczność kontroli, skłaniając do wniosku, iż bez względu na przyjęty w danej organizacji system zarządzania, zapotrzebowanie na informację zwrotną dotyczącą osiągniętych rezultatów jest elementem *sine qua non* sprawnego działania.

Słowa kluczowe: zrównoważona karta wyników, system zadaniowy, ocena wyników.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.09

1. Wstęp

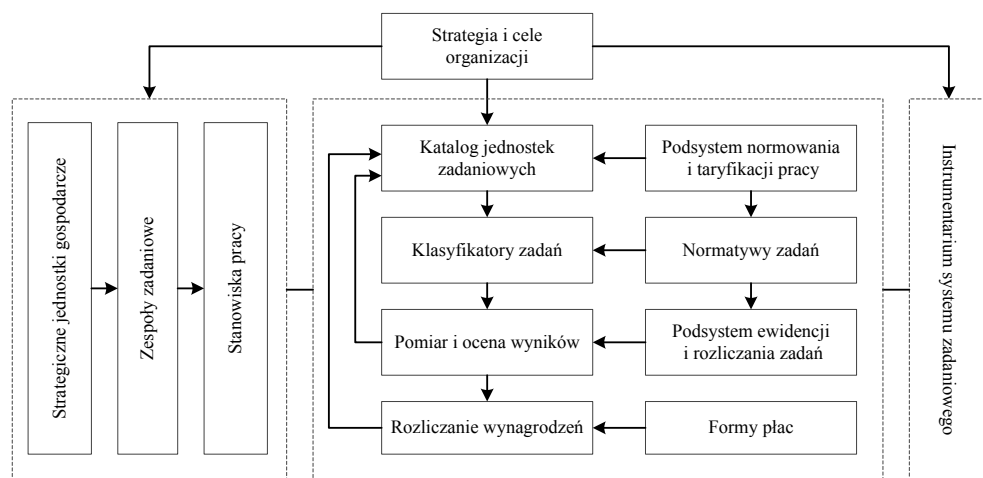
Celem niniejszego opracowania jest próba umiejscowienia zrównoważonej karty wyników (ZKW) w strukturze systemu zadaniowego. Realizacja tego celu wymagała w pierwszej kolejności określenia elementów systemu zadaniowego jako obiektu badań. Każda część istotna z punktu widzenia funkcjonowania tego systemu została omówiona. Następnie dokonano ustalenia punktów styecznych ZKW z systemem zadaniowym. Uzupełniając do przedstawionych wyników analizy sformułowano kierunki przyszłych badań w tym obszarze¹.

2. Istota, funkcje i struktura systemu zadaniowego

System zadaniowy stanowi uzupełnienie „orientacji na ludzi” i jest instrumentem zarządzania procesami pracy w zakresie klasyfikacji rodzajów czynności (robót),

¹ Niniejszy tekst przygotowano w ramach projektu badawczego, sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2011/03/B/HS4/03585.

normowania pracy, oceny wykonania i wynagradzania [Stabryła 2006, s. 84]. U podstaw systemu zadaniowego leżą dwie koncepcje zarządzania: zarządzanie przez zadania (*management by tasks*), często utożsamiane z zarządzaniem przez cele (*management by objectives*), i zarządzanie przez wyniki (*performance management*). Funkcją główną tego systemu jest identyfikacja i ocena efektywności pracy indywidualnej, grupowej, zespołowej oraz jej powiązanie z motywacją ekonomiczną przez nadanie różnym procesom pracy wymiarów ilościowych i jakościowych. W systemie zadaniowym zakłada się, że dzięki jasnemu formułowaniu zadań i odpowiedniej organizacji pracy, a przede wszystkim poprzez mechanizm rozliczania zadań oraz powiązanie wyników z wynagrodzeniami, poszerza się możliwości zwiększenia skuteczności motywowania pracowników. W konsekwencji system zadaniowy integruje klasyczne funkcje normowania i wartościowania pracy z funkcją kontroli wyników oraz rozliczaniem wynagrodzeń. Strukturę systemu zadaniowego przedstawiono na rys. 1. W tym miejscu należy zwrócić uwagę na fakt, że od systemu zadaniowego należy odróżnić zadaniowy system czasu pracy oznaczający przydzielanie podwładnemu konkretnego zadania do wykonania w określonym czasie [Kodeks pracy 2011, art. 140].



Rys. 1. Struktura systemu zadaniowego

Źródło: opracowanie własne.

Na system zadaniowy składają się trzy podsystemy. Pierwszym z nich, ukazanym z lewej strony rys. 1, jest organizacja wyrażona strukturalnie. Drugim podsystemem, głównym z punktu widzenia całości, są elementy składowe cechujące zarządzanie przez zadania, a przy uwzględnieniu celów organizacji – zarządzanie przez cele. Trzeci podsystem tworzy instrumentarium systemu zadaniowego, wspierające jego ideę, które obejmuje między innymi zarządzanie przez wyniki.

3. Zasady formułowania i klasyfikacji zadań

Podstawową częścią systemu zadaniowego są określenie i klasyfikacja zadań, obejmujące dwa elementy prezentowanego modelu: katalog jednostek zadaniowych i klasyfikatory zadań. Omówienie tych składowych należy poprzedzić wykładnią terminu „zadanie”. W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że zadanie to przyszłe zdarzenie, które zostało przez jedną osobę, najczęściej kierownika, opisane i przekazane do realizacji innej osobie lub zespołowi [Pszczółowski 1978, s. 283]. Z chwilą przyjęcia przez daną osobę lub zespół zadanie do wykonania staje się celem. Innymi słowy, zadanie to zadany i zaakceptowany, a ustalony przez kogoś innego cel.

Punktem wyjścia do określenia, a następnie podziału zadań jest katalog jednostek zadaniowych będący ramowym zestawieniem rodzajów prac w działalności przedsiębiorstwa. Obejmuje on zarówno zadania występujące w podsystemie zarządzania (np. zadania w zakresie: projektowania wyrobów, technicznego przygotowania produkcji, marketingu i sprzedaży obsługi finansowo-księgowej itp.), jak i zadania realizowane w podsystemie wykonawczym, zwanym też wytwórczym lub eksploatacyjnym (np. zadania w zakresie: produkcji, utrzymania ruchu, transportu wewnątrzzakładowego itp.). Katalog jednostek zadaniowych jest wykorzystywany głównie w analizie i ocenie wykonywanej pracy, stanowiąc podstawę opracowania rozwiązań organizacyjnych charakterystycznych dla grupowych i zespołowych form pracy. Odgrywa także istotną rolę w planowaniu zatrudnienia i w opracowywaniu systemu płac, w szczególności taryfikacji pracy oraz kształtowaniu premii i innych elementów wynagrodzenia. Opracowanie katalogu jednostek zadaniowych w wersji szczegółowej umożliwi ustalenie relacji ilościowych i merytorycznych pomiędzy poszczególnymi grupami jednostek zadaniowych.

Jednostka zadaniowa jest ustalana jako wielkość oparta na unormowanym nakładzie pracy dla danego rodzaju działania mająca swój odpowiednik w zadaniowym czasie pracy. Inaczej mówiąc, wyraża ona normatywną wielkość nakładu pracy niezbędnego dla realizacji określonego zadania.

Od jednostek zadaniowych należy odróżnić uznaniowy nakład pracy (i odpowiadający mu nominalny czas etatowy), przewidziany dla danego stanowiska pracy w związku z wykonywaną funkcją. Oszacowanie czasu pracy w trybie zadaniowym jest bardziej precyzyjne aniżeli umowne określenie nominalnego czasu etatowego. Jednak w wielu przypadkach nie jest możliwe zastosowanie kwantytatywnego systemu zadaniowego, na przykład z powodu nieustabilizowanego przebiegu pracy, a także ze względu na duże koszty postępowania normującego. Dotyczy to w szczególności prac realizowanych w podsystemie zarządzania, np. prac badawczych, administracyjnych, obsługowych, a więc tych, których efekt działania na ogół nie ma bezpośrednio wymiernej formy materialnej.

Katalog jednostek zadaniowych może obejmować zarówno zadania przedmiotowe, jak i zadania wyrażone przez czynności (działania, funkcje), a opracowuje się go w formie klasyfikatora jedno- lub wielostopniowego przedstawiającego podział za-

dań (zadania całościowe) na zadania częściowe i zadania elementarne [Zimniewicz 1984, s. 45].

Klasyfikację zadań ujętych w katalogu jednostek zadaniowych można przeprowadzić ze względu na kilka kryteriów, a mianowicie: czynności, przedmiot, środki pracy, rangę czy fazę procesu. Podział zadań według kryterium czynności polega na wyodrębnieniu charakterystycznych dla danej organizacji funkcji – procesów pracy. Zastosowanie kryterium przedmiotowego prowadzi do podziału zadań na różne obiekty, takie na przykład, jak: surowce, materiały, wyroby gotowe, informacje, rynki zbytu. Zadania można klasyfikować także ze względu na środki pracy (poziom instrumentalizacji), np. zadania o: małej, średniej, dużej mechanizacji, zautomatyzowane. Biorąc pod uwagę rangę zadań, można wyróżnić zadania decyzyjne i wykonawcze, natomiast ze względu na kryterium faz procesu, a ściślej następstwo czasowe zadań, można je podzielić na: planowanie, realizację i kontrolę. Biorąc pod uwagę związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy różnymi zdaniami można także dokonać ich podziału na zadania pierwotne i wtórne.

Przeprowadzając klasyfikację zadań, należy zwrócić uwagę, aby każde z wyróżnionych zadań zawierało określenie następujących elementów: przebiegu czynności (procesu), przedmiotu pracy, środków pracy oraz przestrzeni, w ramach której przebiega czynność, i czasu niezbędnego dla każdej czynności [Zimniewicz 1984, s. 46].

4. Pomiar i ocena wyników

Pomiar i ocena wyników stanowi następny ważny element systemu zadaniowego, który często jest przedstawiany w literaturze przedmiotu jako osobny temat. Przez wyniki rozumie się zamierzone lub niezamierzone skutki działań, a przez ich ocenę postępowanie o charakterze kontrolnym, sprowadzającym się do ustalenia i oceny rezultatów pracy jednostek organizacyjnych, zespołów zadaniowych lub poszczególnych stanowisk [Pszczółowski 1978, s. 278]. Ocena jest także procesem weryfikującym politykę personalną, wiążąc wykorzystanie czynnika ludzkiego z systemem wynagrodzeń stanowiącym kolejny element systemu zadaniowego.

Ocenę wyników przeprowadza się w ramach kontroli funkcjonalnej i instytucjonalnej [Stabryła 2006, s. 88]. Kontrola funkcjonalna, mająca charakter nadzoru sprawowanego przez stanowiska kierownicze, polega na ilościowo-jakościowym odbiorze pracy i jest rutynowym obowiązkiem przełożonego. Natomiast kontrola instytucjonalna, wykonywana przez wyspecjalizowane organy kontroli, zajmuje się oceną wyników pracy (przeprowadzaną zwykle w systemie grupowych ocen ekspertów), wartościowaniem pracy i przeglądem stanowisk pracy.

Do grupy najbardziej popularnych obecnie koncepcji całościowej oceny wyników organizacji zaliczany jest *performance management* [Beer, Ruth 1976, s. 59-66; Mohrman, Mohrman 1995, s. 72]. Współczesny model *performance management* związany jest z tworzeniem kompleksowych systemów zarządzania wynikami, obejmującymi wszystkie kluczowe obszary, takie jak zarządzanie: strategiczne, fi-

nansami, klientami, ryzykiem, jakością, zasobami IT, zasobami ludzkimi. Obecnie coraz częściej to podejście jest zastępowane przez koncepcję strategicznego zarządzania wynikami (*strategic performance management*). W koncepcji tej uwaga nie jest skupiana na zarządzaniu bieżącymi wynikami, a na prognozowaniu i monitorowaniu wyników, przy czym są one oceniane na wszystkich poziomach organizacji [Jabłoński 2009, s. 19].

Najczęściej systemy tego typu odnoszą się do trzech poziomów zarządzania: organizacji, procesów, pracowników [Brache, Rummler 2000]. Punktem wyjścia w tym przypadku jest zdefiniowanie krytycznych czynników sukcesu (*critical success factors*) oraz kluczowych wskaźników wyników (*key performance indicators*) [Czapla, Malarski 2009, s. 115-121].

W latach 80. XX wieku powszechnie jeszcze stosowano rozwiązania polegające na wykorzystywaniu uniwersalnych mierników. Obecnie praktyką stało się tworzenie indywidualnych systemów oceny, na które składają się mierniki i kryteria efektywności dostosowane do specyfiki danej organizacji. System taki jest z reguły przedmiotem ciągłego doskonalenia.

Zebrany materiał analityczny za pomocą systemu ocen powinien w sposób pełny opisywać badany obszar. Podstawową oznaką pominięcia pewnych istotnych elementów oceny są trudności interpretacyjne i niemożność zrozumienia występujących zależności. Z tego względu przeprowadzenie oceny powinno również obejmować próbę interpretacji otrzymanych wyników. W sytuacji gdy okaże się, iż dobrane kryteria nie dostarczają pełnej informacji analitycznej, konieczne jest określenie występujących braków i stosownie do nich uzupełnienie opracowanego modelu. Następnie przeprowadzana jest uzupełniająca ocena w stosunku do dodatkowo wyróżnionych kryteriów. Próba ustalenia przyczyn uzyskiwanych wyników może być podjęta dopiero, gdy mamy pewność, iż użyte kryteria zostały właściwie dobrane.

W ramach proponowanego przez H. Piekarcz i A. Stabryłę podejścia operacyjnego ocena wyników odgrywa znaczącą rolę i bezpośrednio na jej podstawie formułowane są postulaty zmian w danym systemie [Piekarcz, Stabryła 1991, s. 94]. Zasadnym jest jednak, aby po wykonaniu oceny, jeszcze przed podjęciem działań usprawniających, dokonać porównania otrzymanych wyników z innymi organizacjami (średnimi wskaźnikami dla branży) – czyli przeprowadzić tzw. benchmarking wyników.

Współczesne podejście do oceny wyników charakteryzuje: powiązanie oceny ze strategią firmy oraz satysfakcją klientów i innych interesariuszy, indywidualny dobór kryteriów oceny dla danej organizacji, wieloaspektowość oceny, odejście od oceny efektywności tylko w wymiarze finansowym i włączaniu kryteriów niefinansowych, w tym o charakterze oceny jakościowej, dążenie do zapewnienia różnych aspektów równowagi w ocenie, odniesienie do konkurencji (benchmarking) [Ziębicki 2010].

Znajduje to wyraz między innymi w koncepcji *Business Performance Management*, której integralną częścią są różne metody zarządzania związane z oceną wyni-

ków, a przynależące do instrumentarium systemu zadaniowego. Należą do nich: zrównoważona karta wyników, *Tableau de Bord*, *Performance Prism*, modele doskonałości biznesowej (*Business Excellence Model*), benchmarking wyników, *performance management*, metoda *Six Sigma*, rachunek kosztów działań (*Activity-Based Costing*), kompleksowe zarządzanie jakością (TQM), analiza ekonomicznej wartości dodanej (*Economic Value Added*), teoria ograniczeń (*Theory of Constraints*) [Ziębicki 2010]. Najczęściej wykorzystywaną spośród wymienionych metod jest ZKW.

5. Syntetyczny opis zrównoważonej karty wyników

Ze względu na dość dobrze rozpowszechnione opisy ZKW w literaturze krajowej w niniejszej części artykułu zostaną przedstawione wyłącznie te elementy, które zdaniem autorów są istotne z punktu widzenia potencjalnych powiązań z systemem zadaniowym. Ogólnie ZKW służy ocenie poziomu realizacji strategii w działalności operacyjnej. Sprowadza się to do przełożenia misji i strategii na cele oraz system kluczowych mierników wyników zestawionych w czterech perspektywach: uczenia się i rozwoju, procesów wewnętrznych, klienta oraz finansowej.

Zdaniem twórców ZKW, R. Kaplana i D. Nortona, ZKW jest pomocna „w ukierunkowaniu i ustawieniu w odpowiednim szyku, lub inaczej mówiąc dopasowaniu do strategii, swoich zespołów kierowniczych, oddziałów, zasobów ludzkich, techniki informacyjnej i środków finansowych” [Kaplan, Norton 2001, s. 12]. Osiągnięcie tego zamierzenia wymaga przestrzegania następujących zasad:

- 1) przełożenie strategii na terminologię operacyjną,
- 2) ustawienie organizacji w szyku zgodnym ze strategią,
- 3) uczynienie strategii codzienną sprawą każdego pracownika,
- 4) uczynienie strategii ciągłym procesem,
- 5) inicjowanie zmian przez kierownictwo [Kaplan, Norton 2001, s. 14-22].

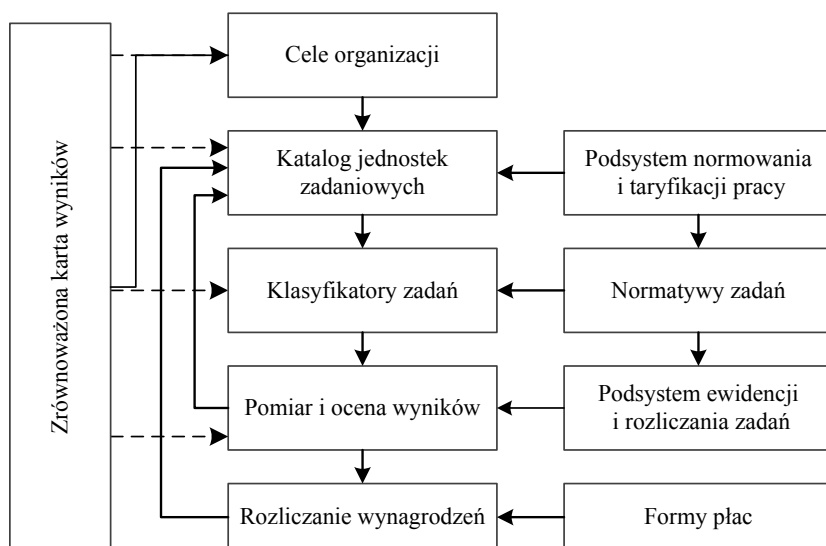
W ZKW przyjmuje się, że podstawą przełożenia strategii i celów strategicznych na poziomy operacyjne jest osiągnięcie strategicznej zbieżności celów poprzez ich dekompozycję [Kaplan, Norton 2002, s. 181; Kaplan, Norton 2001, s. 86]. Tok postępowania w tym zakresie można wyrazić w formie czterech ogólnych etapów:

1. Formułowanie i aktualizacja strategii.
2. Powiązanie strategii z celami osobistymi i systemem wynagradzania.
3. Powiązanie strategii z planowaniem, alokacją zasobów i budżetami rocznymi.
4. Monitorowanie realizacji i uczenie się [Kaplan, Norton 2002].

Pomiar proponowany w tej metodzie dotyczy zarówno mierników realizacji celów, mających charakter historyczny, jak i czynników przyszłego sukcesu, wyrażanych we wskaźnikach dotyczących przyszłości [Kaplan, Norton 2002, s. 141]. W ZKW należy dążyć do zrównoważenia liczby mierników. Przyjmuje się, że ze względu na efektywną kontrolę stopnia osiągnięcia celów liczba mierników wynosiła od 15 do 24.

6. Identyfikacja wspólnych obszarów zrównoważonej karty wyników i systemu zadaniowego

Poprzez analizę porównawczą charakterystyk ZKW i systemu zadaniowego zidentyfikowano elementy cechujące się podobieństwem nie tylko terminologicznym, ale przede wszystkim funkcjonalnym. Dotyczy to związków z: celami organizacji, katalogiem jednostek zadaniowych, klasyfikatorem zadań oraz pomiarem i oceną wyników. W sposób graficzny przedstawia to rys. 2.



Rys. 2. Miejsce zrównoważonej karty wyników w systemie zadaniowym

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy punkt styczny ZKW z systemem zadaniowym to obszar celów organizacji. Karta wyników ze względu na umocowanie w strategii przedsiębiorstwa bazuje na wynikających z niej celach. Ich dekompozycja na niższe szczeble zarządzania umożliwia realizację następnego etapu, jakim jest określenie sposobów osiągnięcia celów. Prowadzi to w rezultacie do kolejnego elementu wspólnego, czyli do katalogu jednostek zadaniowych. W zależności od przyjętego kryterium podziału następuje utworzenie klasyfikatora zadań, którego odpowiednikiem w ZKW jest mapa strategii², będąca „uogólnioną architektoniczną strukturą opisującą strategię” [Kaplan, Norton 2001, s. 77]. Ostatnim i zdaniem autorów najistotniejszym elementem składającym do uwzględnienia zastosowania ZKW w systemie zadaniowym jest jej potencjał w pomiarze i ocenie wyników. Jest to związane ze zdefiniowaniem mierników dla każdego z celów i rozbudowanym systemem przekazywania informacji

² Charakterystykę i ewolucję mapy strategii przedstawił m.in. M. Ćwiklicki [2007].

zwrotnej dla celów zarządzania. W tym zakresie nawiązuje się do zarządzania przez cele i samokontroli. P. Drucker [1994, s. 148] w opisie zarządzania przez cele nie bez przyczyny dodaje punkt w brzmieniu „samokontrola przez pomiar” i rozmyślnie zamiast słowa „kontrola” używa terminu „mierniki”. Jego zdaniem samokontrola „oznacza silniejszą motywację: pragnienie, by robić to, co się robi, nie byle zbyć, a jak najlepiej. Oznacza to ambitniejsze cele w sferze wydajności i szersze poczucie perspektyw” [Drucker 1994].

Z przedstawionego na rys. 2 schematu wynika, że elementem systemu zadaniowego niepowiązanym z ZKW zdaniem autorów jest rozliczenie wynagrodzeń.

7. Zakończenie

W niniejszym artykule autorze podjęli się zadania analizy możliwych powiązań między systemem zadaniowym a ZKW. Pierwszym zasadniczym problemem było zidentyfikowanie kluczowych elementów systemu zadaniowego w formie umożliwiającej dokonanie porównań. Znacznie prostszym zabiegiem było wskazanie tych cech charakterystycznych ZKW, które w dalszej analizie wykorzystano do wykazania wspólnych obszarów.

Przedstawione wyniki studium porównawczego ukazały silne związki ZKW z klasycznym systemem zadaniowym. Możliwe powiązania wskazują na ciągłą konieczność kontroli, skłaniając do wniosku, iż bez względu na przyjęty w danej organizacji system zarządzania zapotrzebowanie na informację zwrotną dotyczącą osiągniętych rezultatów jest elementem *sine qua non* sprawnego działania.

Wydaje się, że pomimo podkreślania znaczenia tzw. czynników miękkich klasyfikacja zadań, ich pomiar i ocena są niezbędne. Dotyczy to niekiedy celowo pomijanego, czasami drażliwego wątku powiązania wyników oceny z wysokością wynagrodzeń. Akcent, jaki kładzie na systemie zadaniowym ZKW, ma charakter bardziej porządkujący i informacyjno-komunikacyjny. Na tej podstawie można sformułować dodatkowy wniosek o konieczności istnienia w każdej organizacji efektywnego systemu informacyjnego, który w części reprezentują przepływy między poszczególnymi elementami systemu zadaniowego ukazane na rys. 1 i 2.

Podjmując się próby określenia kierunków przyszłych badań w omawianej tematyce, autorzy pragną wskazać na następujące zagadnienia. Pierwszym z nich jest określenie wyboru kryteriów klasyfikacyjnych zadań w zależności od charakteru organizacji, jednostek strategicznych i stanowisk. Drugim wątkiem jest zbadanie powiązań między operacyjnymi podsystemami systemu zadaniowego (np. normowania i taryfikacji pracy, ewidencji i rozliczenia zadań) z systemem głównym, czyli systemem zadaniowym. Na tym tle rysuje się trzecie wyzwanie związane z badaniem i analizą powiązań między tymi podsystemami bądź innymi elementami operacyjnego zarządzania z ZKW z pominięciem pośredniego elementu, jakim jest system zadaniowy. Proponowane prace badawcze o charakterze metodologiczno-empirycznym umożliwiłyby pogłębienie wiedzy na temat subsydiarności podejścia systemowego (strukturalnego) i procesowego.

Literatura

- Beer M., Ruth R.A., 1976, *Employee growth through performance management*, "Harvard Business Review", July-August.
- Brache A.P., Rummler G.A., 2000, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa
- Czapla T., Malarski M., 2009, *Zasady budowania systemu wskaźników pomiaru efektywności procesów biznesowych*, [w:] Czekaj J. (red.), *Metody zarządzania procesami w świetle studiów i badań empirycznych*, „Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” nr 5, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Ćwiklicki M., 2007, *Mapa strategii – metoda pomocnicza w strategicznej karcie wyników*, „Przegląd Organizacji”, nr 11, s. 6-9.
- Drucker P.F., 1994, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Kraków.
- Jabłoński M., 2009, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstw o orientacji jakościowej a kapitał intelektualny*, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 2001, *Strategiczna karta wyników. Praktyka*, Wyd. CIM, Warszawa.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 2002, *Strategiczna karta wyników. Jak przenieść strategię na działanie*, wyd. 2, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- Kodeks pracy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2011.
- Mohrman A.L., Mohrman S.A., 1995, *Performance management is „running the business”*, „Compensation and Benefits Review”, July-August.
- Piekarz H., Stabryła A., 1991, *Parametryzacja i kwantyfikacja w analizie efektywności organizacyjnej*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, Kraków, nr 345.
- Pszczółowski T., 1978, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk.
- Stabryła A., 2006, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ziębicki B., 2010, *Współczesne koncepcje oceny efektywności organizacyjnej – próba porównania*, [w:] „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 144, *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Zimmewicz K., 1984, *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa-Poznań.

BALANCED SCORECARD WITHIN THE TASKS SYSTEM'S STRUCTURE

Summary: In the article the results of analysis concerning a place of Balanced Scorecard (BSC) in a management task system are presented. First the system of tasks management is discussed with a special attention given to its parts relevant to the research objective. Next the common points of BSC and tasks system is described. At the end of the paper the future research directions are proposed. The results of comparative analysis have shown the need of a continuous control. It indicates that the applied management system in an organization should provide constant feedback about performance management.

Keywords: Balanced Scorecard, task system, performance management.