

Kluczowe mierniki dokonań (Key Performance Indicators, KPI) odgrywają wiodącą rolę w zarządzaniu różnorodnymi organizacjami. Badania pokazują, że ich potencjał - mimo ogromnej popularności oraz wprowadzenia obowiązku raportowania przez określone podmioty - nie jest jednak w pełni wykorzystywany; problematyczny pozostaje sam dobór KPI na potrzeby zarządzania. Źródeł tego stanu rzeczy należy upatrywać w niejednoznaczności podstaw teoretycznych zarządzania dokonania (luka teoretyczna), w braku szczegółowych procedur tworzenia systemu KPI (luka metodyczna) oraz w braku metod obiektywnego ich doboru i selekcji (luka empiryczna).

W literaturze przedmiotu można wprawdzie znaleźć kompleksowe rozwiązania, jak na przykład znaną od lat strategiczną kartę wyników R. Kaplana i D. Nortona, ale obecnie są one uznawane za zbyt ogólne i nieefektywne, gdyż zaniedbują jasne przełożenie strategii na działania poszczególnych pracowników, na co wskazywał m.in. M.G. Brown.

Celem monografii było wypracowanie nowoczesnej koncepcji zarządzania dokonania w organizacji wykorzystującej system kluczowych mierników dokonań i uwzględniającej potrzeby decydentów oraz oczekiwania interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Opracowana koncepcja zakłada budowanie relacji pomiędzy decydentami a innymi interesariuszami (w tym klientami i pracownikami) zgodnie z założeniami teorii równowagi funkcjonalnej A.K. Koźmińskiego i K. Obłója.

Opracowana koncepcja „zamyka” wszystkie trzy wskazane wyżej luki badawcze, ponieważ:

- definiuje kluczowe mierniki dokonań oraz szczegółowo opisuje ich istotę i cykl życia,
- prezentuje procedurę konstrukcji systemu kluczowych mierników dokonań,
- zawiera opis metod stosowanych do tej pory, jak również autorskich rozwiązań wykorzystywanych w szczególności do identyfikacji i selekcji KPI,
- prezentuje zasady komunikacji z zastosowaniem KPI wspierających budowanie relacji pomiędzy decydentami a interesariuszami.

Jak wykazały badania autora, istnieje grupa podmiotów, w których konsensus (równowaga) pomiędzy decydentami a interesariuszami umożliwia realizację strategii. Można więc oczekiwać, że zaproponowana koncepcja sprawdzi się w praktyce gospodarczej - i to zarówno przy rozwiązywaniu partykularnych problemów, jak i przy budowie całościowego systemu.

Spis treści

Wstęp 11

Rozdział 1

Kluczowe mierniki dokonań i ich systemy w zarządzaniu organizacją 25

1.1. Performance - interdyscyplinarny fenomen w zarządzaniu organizacją 25

1.2. Rozumienie terminu indicator 33

1.3. Istota i definicja kluczowych mierników dokonań 35

1.4. Klasyfikacja kluczowych mierników dokonań 39

1.5. Cele, funkcje i zadania kluczowych mierników dokonań 48

1.6. Wady i zalety kluczowych mierników dokonań 52

1.7. Systemy kluczowych mierników dokonań 60

1.8. Procedura zarządzania dokonaniem w organizacji na gruncie równowagi funkcjonalnej z wykorzystaniem systemu kluczowych mierników dokonań 66

Rozdział 2

Projektowanie zarządzania dokonaniem w dążeniu do zapewnienia równowagi zewnętrznej społecznej organizacji 75

2.1. Podstawy projektowania zarządzania dokonaniem 76

2.1.1. Mechanizm kontroli strategicznej 76

2.1.2. Rodzaje i dźwignie systemów strategicznej kontroli 80

2.1.3. Znaczenie komunikacji w zarządzaniu dokonaniem 81

2.1.4. Wizja, misja, cele strategiczne, kluczowe czynniki sukcesu 83

2.1.5. Ramy zarządzania dokonaniem 84

2.1.6. Wyjaśnienie kontekstu strategicznego 90

2.1.7. Odnowa strategiczna jako mechanizm kształtowania relacji społecznych zewnętrznych 91

2.2. Procedura projektowania zarządzania dokonaniem 93

2.3. Metody wykorzystywane w fazie projektowania zarządzania dokonaniem 97

2.3.1. Metoda punktowa do oceny misji organizacji 98

2.3.2. Analiza zewnętrzna według teorii identyfikacji i istotności interesariuszy 99

2.3.3. Koło strategicznego badania przedsiębiorstwa 102

2.3.4. Mapa strategii 103

Rozdział 3

Organizowanie systemu zarządzania dokonaniem w celu utrzymania równowagi zewnętrznej materialnej organizacji 105

3.1. Model biznesu jako element łączący strategię i strukturę organizacyjną 105

3.1.1. Budowa lub zmiana modelu biznesu 105

3.1.2. Analiza wykonalności, czyli testowanie modelu 108

3.2. Procedury organizacji zarządzania dokonaniem 112

3.3. Charakterystyka modeli stosowanych w fazie organizacji systemu 114

3.3.1. Modele biznesu a modele pomiaru dokonań 114

3.3.2. Modele zrównoważone 117

3.3.3. Modele tradycyjne pomiaru dokonań 120

- 3.3.4. Modele pomiaru dokonań oparte na procesach 122
- 3.3.5. Modele pomiaru dokonań bazujące na oprogramowaniu 127
- 3.3.6. Modele hybrydowe i częściowe 130

Rozdział 4

Teoretyczno-metodyczne podstawy tworzenia systemów kluczowych mierników dokonań umożliwiających zapewnienie równowagi wewnętrznej społecznej organizacji 133

- 4.1. Teoretyczne podstawy tworzenia systemu kluczowych mierników dokonań 133
 - 4.1.1. Standaryzacja pomiaru dokonań 133
 - 4.1.2. Reguły wyboru mierników 135
 - 4.1.3. Cykl życia KPI 137
 - 4.1.4. Planowanie 141
 - 4.1.5. Strategia tolerancji własnej 143
 - 4.1.6. Strategiczna narracja 146
 - 4.1.7. Charakter negocjacji z pracownikami co do możliwych do osiągnięcia wyników 147
- 4.2. Procedura tworzenia systemu KPI 155
 - 4.2.1. Stworzenie listy mierników 156
 - 4.2.2. Zapewnienie dostępności danych 161
 - 4.2.3. Selekcja i klasyfikacja KPI 164
 - 4.2.4. Kaskadowanie pomiaru na niższe poziomy 165
- 4.3. Metody identyfikacji kluczowych mierników dokonań 169
 - 4.3.1. Procedura: cel - pytanie - miernik 169
 - 4.3.2. Procedura: cel - płaszczyzna pomiaru - kluczowy czynnik sukcesu - miernik 170
 - 4.3.3. Charakterystyka procesu jako narzędzie identyfikujące kluczowe mierniki dokonań 172
 - 4.3.4. Analiza literatury jako metoda identyfikacji KPI 174
 - 4.3.5. Rankingi mierników 176
 - 4.3.6. Zestawy i bazy mierników 177
 - 4.3.7. Studium przypadku 177
 - 4.3.8. Kluczowe mierniki dokonań określone wymogami prawnymi bądź standardami raportowania 178
- 4.4. Przegląd i charakterystyka metod selekcji KPI 179
 - 4.4.1. Agregacja mierników 180
 - 4.4.2. Agregacja wzorcowa bazująca na idei wskaźnika wykonania 182
 - 4.4.3. Agregacja bezwzorcowa bazująca na podejściu „od ogółu do szczegółu” 184
 - 4.4.4. Agregacja KPI z zastosowaniem technik redukcyjnych 186
 - 4.4.5. Selekcja mierników 189
 - 4.4.6. Selekcja mierników z zastosowaniem pojedynczego kryterium poprawności metodologicznej 190
 - 4.4.7. Selekcja mierników z zastosowaniem pojedynczego kryterium integralności miernika z systemem zarządzania dokonaniami 191
 - 4.4.8. Selekcja mierników z zastosowaniem pojedynczego kryterium istotności (podstawowe kryterium) 192
 - 4.4.9. Selekcja mierników z zastosowaniem pojedynczego kryterium związku z miernikiem celu 198
 - 4.4.10. Selekcja mierników z zastosowaniem kryterium istotności w powiązaniu z innymi kryteriami selekcji (metody wielokryterialne) 203
 - 4.4.11. Selekcja mierników z zastosowaniem scoringu w macierzy decyzyjnej (Pugha) 207
 - 4.4.12. Zastosowanie analitycznego procesu hierarchicznego lub sieciowego (AHP lub ANP) do selekcji KPI 210

4.4.13. Możliwość zastosowania sztucznych sieci neuronowych do selekcji KPI 214

Rozdział 5

Wdrożenie i użytkowanie systemu kluczowych mierników dokonań jako podstawa utrzymania równowagi wewnętrznej materialnej wspierającej proces organizacyjnego uczenia się 217

5.1. Warstwa pojęciowa fazy wdrożenia, użytkowania systemu i uczenia się 217

5.1.1. Integracja z funkcjonującymi systemami 217

5.1.2. Monitorowanie, czyli porównywanie dokonań w celu uruchomienia mechanizmów kontroli strategicznej 226

5.1.3. Analiza odchyłeń wartości bieżącej kluczowych mierników dokonań od wartości progowej i/lub krytycznej 229

5.1.4. Uczenie się jako efekt ewaluacji dokonań indywidualnych 234

5.1.5. Uczenie się jako zainicjowanie procesu odnowy strategicznej 238

5.1.6. Zmiany dostosowawcze systemu zarządzania dokonania 240

5.2. Etapy wdrożenia i użytkowania systemu kluczowych mierników dokonań na potrzeby zarządzania dokonania 242

5.3. Narzędzia i metody raportowania KPI na potrzeby kontroli bieżącej 246

5.3.1. Karta miernika 246

5.3.3. Kostka OLAP i kokpit (pulpit) menedżerski 248

5.3.3. Tradycyjne narzędzia komunikacji 251

5.3.4. Raporty jednostronicowe i tablice informacyjne 252

5.3.5. Narracja jako forma raportowania 254

5.3.6. Narzędzia wykorzystywane w procesie uczenia się 255

Rozdział 6

Zasadność wdrożenia wypracowanej metodyki zarządzania dokonania w polskich organizacjach 257

6.1. Ujęcie problemu i model teoretyczny 257

6.2. Metodyka badań 259

6.3. Charakterystyka badanej grupy oraz wyniki przeprowadzonych badań 261

6.4. Synteza wyników badania raportów niefinansowych i kierunki dalszych badań 269

Zakończenie 271

Bibliografia 279

Spis tabel 325

Spis rysunków 327

Załączniki 329