



Przeгляд zarządzania w aspekcie strategii organizacji

Management review in the aspect of the organization strategy

*Mgr inż. Romana Zajac**)

Treść: W artykule przedstawiono istotę przeglądu zarządzania, szczególnie w aspekcie wyznaczania celów dotyczących jakości w odniesieniu do strategii oraz misji organizacji. Przedstawiono jedno z narzędzi umożliwiających prezentowanie celów, jakim jest Zrównoważona karta wyników. Omówiono układ karty, rozpatrywany w czterech perspektywach: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych, wiedzy i rozwoju. Zaprezentowano przykład wykorzystania Karty w praktyce i elementy Karty dla wybranego laboratorium ITG KOMAG.

Abstract: This paper presents the essence of management review, especially in the aspect of determination of qualitative objectives regarding the organization strategy and mission. One of the tools enabling presentation of the objective, i.e. Balanced Scorecard, is described. Structure of the chart regards the following four aspects: finance, client, internal processes as well as knowledge and development. Examples of using the Chart in practice and Chart elements for the selected KOMAG's laboratory are given.

Słowa kluczowe:

zarządzanie, strategia, cele jakościowe, strategiczna karta wyników

Key words:

management, strategy, qualitative objectives, Balanced Scorecard

1. Wprowadzenie

System zarządzania jakością jest wdrażany, aby realizować nie tylko cele dotyczące oczekiwań klientów, ale także aby usprawnić procesy wewnętrzne zachodzące w organizacji. Cechą charakterystyczną systemu jakości jest jego stałe doskonalenie oraz podejmowanie decyzji na podstawie faktów. Koncepcja stałego doskonalenia jest rozwinięciem jednej z zasad Deminga, która mówi, że „ciągle należy szukać przyczyn problemów powstających w systemie, a następnie je usuwać tak aby działania i elementy systemu stawały się coraz lepsze”. Znajduje to bezpośrednie odniesienie w trzech podstawowych normach ISO serii 9000, które wymieniają przegląd zarządzania jako jedno z narzędzi umożliwiających ocenę skuteczności i efektywności systemu zarządzania. Zgodnie z normą PN-EN ISO 9000: 2006 przegląd zarządzania jest „działaniem podejmowanym w celu określenia przydatności, adekwatności i skuteczności przedmiotu rozważań do osiągnięcia ustalonych celów” i ma na celu ocenę podjętych zobowiązań w odniesieniu do strategii oraz ustanowionej polityki organizacji.

Większość norm „jakościowych” podkreśla, iż przegląd zarządzania nie może być ograniczony do weryfikacji samego systemu, ale powinien również wskazywać kierunki jego

doskonalenia na podstawie analizy i oceny polityki jakości i celów dotyczących jakości (rys 1).



Rys. 1. Podstawowe cele przeglądu systemu zarządzania oraz etapy jego realizacji

Źródło: opracowanie własne

Fig. 1. Main objectives of the management review system and stages of its implementation

Source: own elaboration

Normy nie formułują szczegółowych wymagań co do sposobu prowadzenia przeglądu zarządzania. Jego realizacja może przyjmować różne formy, zależnie od rozwoju systemu, jak i dowodów skuteczności jego funkcjonowania. Przeгляд

*) Instytut Techniki Górniczej KOMAG

zarządzania (często nazywany przeglądem kierownictwa) zależy od wielu czynników, spośród których największe znaczenie mają: wielkość organizacji, zakres działalności, złożoność procesów oraz specyfika samego systemu np. w przypadku, gdy przegląd realizowany jest w obszarze zintegrowanego systemu zarządzania.

Dla zapewnienia skuteczności przeglądu zarządzania podstawowa norma z zakresu jakości PN-EN ISO 9001:2009 wymienia podstawowe dane wejściowe oraz wyjściowe, które powinny umożliwić ocenę systemu (tabela 1).

Ponieważ wymienione w tabeli 1 dane wejściowe i wyjściowe z przeglądu zarządzania powinny być ściśle związane z wyznaczonymi celami organizacji; wskazane jest zdefiniowanie innych obszarów oraz aspektów działalności organizacji, które mogą podlegać okresowemu przeglądowi. Mogą to być zagadnienia wynikające z zakresu działalności organizacji lub ze specyfiki systemu zarządzania, będącego składnikiem zintegrowanego systemu zarządzania, przedstawione w tabeli 2.

2. Cele dotyczące jakości

Wytyczane przez organizacje cele, dzielą się na zewnętrzne, wpływające na otoczenie oraz wewnętrzne, wpływające na działania wewnątrz organizacji.

Brak jasno i prawidłowo sformułowanych celów strategicznych organizacji sprawia, że często nie osiąga ona swoich zamierzeń i nie ma stabilnej pozycji na rynku. Z kolei brak zdefiniowanych celów operacyjnych oraz brak działań monitorujących je, skutkuje niepodejmowaniem działań naprawczych.

Można zatem przyjąć, że cele są podstawowymi elementami realizacji strategii organizacji, na którą wpływa także jej wizja i misja. O ile wizja oraz misja organizacji wyrażają kierunek i sposoby działania na tle zmian jakie zachodzą w jej otoczeniu, to strategia scala i formułuje relacje między celami organizacji, jej zasobami a zmieniającym się otoczeniem (rys. 2).

Tabela 1. Przegląd zarządzania – dane wejściowe i wyjściowe wynikające z wymagań normy PN-EN ISO 9001:2009
Table 1. Management system review – input and output data resulting from the requirements of PN-EN ISO 9001:2009 Standard

Dane wejściowe	Dane wyjściowe
<ul style="list-style-type: none"> – wyniki auditów – informacje zwrotne od klientów – funkcjonowanie procesów i zgodność wyrobu – status działań zapobiegawczych i korygujących – działania podjęte w następstwie wcześniejszych przeglądów zarządzania 	Decyzje i działania związane z doskonaleniem: skuteczności systemu zarządzania i jego procesów, wyrobu w powiązaniu z wymaganiami klienta i niezbędnymi zasobami.

Tabela 2. Przegląd zarządzania – dane wejściowe i wyjściowe wynikające z wymagań dla wybranych norm
Table 2. Management system review – input and output data resulting from the requirements of the selected standards

PN-EN ISO/IEC 17025:2005 Zarządzanie w laboratoriach badawczych	PN-EN 45011:2000 System jakości w jednostce certyfikującej wyroby	EN ISO/IEC 17065:2012 System zarządzania w jednostce certyfikującej wyroby	PN EN ISO/IEC 17021:2011 System zarządzania w jednostce certyfikującej systemu
<ul style="list-style-type: none"> • stosowność polityki i procedur • sprawozdania personelu kierowniczego i nadzorującego; • <u>wyniki ostatnich auditów wewnętrznych;</u> • <u>działania korygujące i zapobiegawcze;</u> • <u>oceny przez organizacje zewnętrzne;</u> • wyniki porównań międzylaboratoryjnych lub badań biegłości; • zmiany w zakresie i rodzaju prac; • <u>informacje zwrotne od klientów;</u> • <u>skargi;</u> • <u>zalecenia dotyczące doskonalenia;</u> • inne istotne czynniki, takie jak działania związane ze sterowaniem jakością, zasoby oraz szkolenie personelu. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>ocena odpowiedności i skuteczności systemu z punktu widzenia ustalonej polityki i celów</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>wyniki auditów wewnętrznych i zewnętrznych;</u> • <u>informacje zwrotne od klientów i stron zainteresowanych</u> dotyczących spełnienia niniejszej normy międzynarodowej; • informacje zwrotne ze strony mechanizmu chroniącego bezstronność; • <u>status działań zapobiegawczych i korygujących;</u> • <u>działania podjęte w następstwie wcześniejszych przeglądów zarządzania;</u> • realizacja celów; • zmiany, które mogą mieć wpływ na system zarządzania; • odwołania i skargi. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>wyniki auditów wewnętrznych i zewnętrznych,</u> • <u>informacje zwrotne od klientów i stron zainteresowanych</u> w odniesieniu do spełnienia wymagań niniejszej normy • informacje zwrotne od komitetu chroniącego bezstronność; • <u>status działań zapobiegawczych i korygujących,</u> • <u>działania podjęte w następstwie wcześniejszych przeglądów zarządzania,</u> • realizacja celów, • zmiany, które mogą wpływać na system zarządzania, • odwołania i skargi.
Podkreślone dane wejściowe są powtarzającym się elementem we wszystkich systemach zarządzania			



Rys. 2. Formułowanie celów organizacji

Źródło: opracowanie własne

Fig. 2. Formulation of the organization objectives.

Source: own elaboration

Każda strategia organizacji definiuje zbiór celów. Z celów strategicznych, długoterminowych wynikają cele operacyjne krótkoterminowe dotyczące bieżących działań [2]. Istotny jest zatem aspekt **wyznaczania celów dotyczących jakości**.

Zgodnie z normami dotyczącymi systemów zarządzania, kierownictwo każdej organizacji powinno okresowo ustanawiać cele dotyczące jakości. Powinny być one zdefiniowane zarówno w odniesieniu do strategii, jak i do misji oraz uwzględniać najistotniejsze procesy zachodzące w organizacji.

Norma ISO 9004 zaleca, aby każda organizacja stosowała zasady, które pozwalają na [8]:

- przełożenie elementów strategii i polityki na mierzalne cele,
 - ustalenie harmonogramu działań zmierzających do osiągnięcia każdego celu,
 - określenie odpowiedzialności za osiągnięcie celów,
 - zapewnienie zasobów potrzebnych do realizacji działań.
- oraz w określonych przypadkach, ocenę ryzyka i zdefiniowanie środków zapobiegawczych.

Podczas opracowania celów dotyczących jakości, organizacja powinna uwzględnić następujące aspekty [11]:

- spójność celów z polityką jakości, która stanowi podstawę i odniesienie do ich wyznaczania,
- mierzalność celów, z uwagi na potrzebę ich oceny stopnia ich spełnienia.
- doskonalący charakter celów (powinny prowadzić do doskonalenia organizacji).

Cele powinny obejmować wszystkie poziomy zarządzania i powinny dotyczyć wszystkich istotnych obszarów działalności, zarówno w krótkim, jak i długim horyzoncie czasowym, a przede wszystkim powinny być powiązane z wizją i strategią działania organizacji (rys. 3).



Rys. 3. Poziomy zarządzania i powiązania z wizją i strategią organizacji

Źródło: opracowanie własne

Fig. 3. Management levels in connection with organization mission and strategy.

Source: own elaboration

2.1. Zrównoważona karta wyników

Problemem każdej organizacji jest zdefiniowanie długoterminowej strategii. W przypadku dużych organizacji istotne jest zdefiniowanie celów nadrzędnych, zwłaszcza, gdy zakres jej działania zawiera wiele różnorodnych aspektów.

Wytyczanie celów dotyczących jakości stwarza szczególne problemy, jeżeli są one formułowane bez jakiegokolwiek związku z ogólną strategią firmy.

Cele dotyczące jakości powinny w sposób logiczny wpiąć się w cele strategiczne oraz operacyjne każdej organizacji, a do ich definiowania można wykorzystać jedno ze stosunkowo popularnych narzędzi, jakim jest Zrównoważona karta wyników (ang. *Balanced Scorecard* - BSC).

Zrównoważona karta wyników zwana: zbilansowaną, zrównoważoną, strategiczną jest narzędziem stosowanym w zarządzaniu strategicznym umożliwiającym pomiar efektywności na wielu płaszczyznach działania. Karta, wykorzystując system finansowych i pozafinansowych wskaźników, pozwala przełożyć wizję i strategię organizacji na mierzalne cele [1, 7].

Zaproponowana metoda, opracowana w latach dziewięćdziesiątych przez R. Kaplana i D. Hortona jest obecnie powszechnie stosowana prawie we wszystkich branżach, niezależnie od wielkości organizacji [12].

Zawarte w karcie cele i mierniki wynikają z wizji i strategii organizacji, są rozpatrywane w czterech perspektywach [2, 6]:

- finansowej,
- klienta,
- procesów wewnętrznych,
- wiedzy i rozwoju.

Perspektywy te stanowią podstawę karty, która pozwala na monitorowanie organizacji w kluczowych dla niej obszarach działalności. Każda z perspektyw zawiera cele strategiczne, mierniki, wartości docelowe mierników (wielkości celów) oraz działania (cele operacyjne), jakie należy podjąć, by dany cel mógł być zrealizowany (rys. 4).

W perspektywie finansowej określa się aspekty finansowe, gdyż mierniki finansowe doskonale wyrażają cele, są łatwo mierzalne i wskazują, czy wdrożenie i realizacja strategii przyczynia się do poprawy wyników ekonomicznych. Cele finansowe są zwykle formułowane w stosunku do zysku operacyjnego, stopy zwrotu z zaangażowanego kapitału oraz ekonomicznej dodanej.

W perspektywie klienta ocenia się klientów i segmenty rynku. Uwzględnia się takie mierniki jak: satysfakcja, pozyskiwanie nowych klientów oraz ilościowy i wartościowy udział w docelowym rynku. Można także stosować inne mierniki, które warunkują realizację celów strategicznych i mają znaczenie w ocenie klienta (zmiana lub dalsza współpraca).

W perspektywie procesów wewnętrznych określa się procesy wewnętrzne, które mogą wspomagać właściwe funkcjonowanie organizacji ukierunkowanej na tworzenie wyrobów i/lub usług na rzecz klientów. W perspektywie procesów wewnętrznych mierniki efektywności koncentrują się na tych procesach wewnętrznych, które mogą mieć największy wpływ na klienta.

W perspektywie wiedzy i rozwoju określa się procesy innowacji i uczenia, które umożliwiają poszerzanie kierunków działania organizacji.

Analiza opisanych perspektyw podaje, iż zrównoważona karta wyników umożliwia ocenę i zachowanie równowagi pomiędzy:

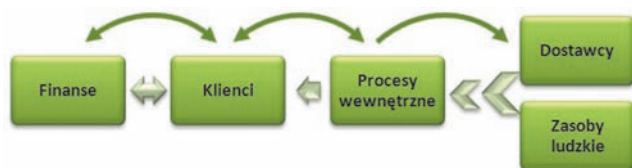
- celami krótko i długoterminowymi,
- wskaźnikami finansowymi i niefinansowymi,
- wskaźnikami oceniającymi i rozwojowymi,
- perspektywą wewnętrzną i zewnętrzną działalności.



Rys. 4. Relacje - Strategia - Zrównoważona karta wyników – cele strategiczne. Opracowanie własne na podstawie [11]
 Fig. 4. Relationships – Strategy – Balanced scorecard – strategic objectives. Source: own elaboration on the basis of [11]

Dzięki identyfikacji procesów zachodzących w organizacji oraz zależności między nimi w strukturze karty można uwidocznic wzajemne powiązania pomiędzy perspektywami, jak również powiązania procesów zachodzących w organizacji [4,5].

Każdy zdefiniowany cel powinien być częścią łańcucha przyczynowo-skutkowego opisującego strategię organizacji. Powiązania te prezentuje rysunek 5.



Rys. 5. Powiązania przyczynowo skutkowe pomiędzy perspektywami Zrównoważonej karty wyników [9]
 Fig. 5. Cause and effect relationships between perspectives of the Balanced Scorecard [9]

Norma ISO 9001 nie wprowadza wprawdzie wymagań odnośnie określania celów strategicznych organizacji, a jedynie celów w odniesieniu do jakości, to jednak trudno zarządzać jakością w organizacji w przypadku, gdy nie posiada się jasno sformułowanych celów strategicznych.

Cele dotyczące jakości uzupełniają inne cele organizacji w zakresie: rozwoju, finansowania, rentowności, środowiska, bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ochrony informacji. Poszczególne elementy systemu zarządzania mogą być ze sobą zintegrowane w jeden system stosujący wspólne elementy. Jest zatem ważne, aby cele jakościowe także dotyczyły wszystkich poziomów organizacji oraz spełniały podstawowe funkcje:

- były ukierunkowane na planowanie działań, w tym poprawę jakości,
- stanowiły wytyczne zarówno dla kierownictwa, jak i pracowników, w jakim kierunku zmierza organizacja,
- były sformułowane w sposób jednoznaczny, przy współudziale pracowników,
- gwarantowały wprowadzenie skutecznego mechanizmu monitorowania i oceny działań.

Zrównoważona karta wyników powinna być narzędziem precyzyjnym, a stosowane wskaźniki muszą umożliwiać jednoznaczną interpretację wyniku uzyskanego za pośrednictwem danego miernika.

Wybór celów przenoszących strategię organizacji na system wskaźników w perspektywach, jak również wybór samych wskaźników jest sprawą indywidualną każdej organizacji. Warto jednak podkreślić, że cztery perspektywy

powinny odpowiedzieć na pytanie, jakimi zasobami musi dysponować organizacja i w jaki sposób je lokować, aby zrealizować wytyczone cele.

Najbardziej typowe przykłady wskaźników wyrażających cele dla poszczególnych perspektyw przedstawia tabela 3 [7].

Tabela 3. Przykładowe wskaźniki w Zrównoważonej karcie wyników

Table 3. Examples of indicators in the Balanced Scorecard

Perspektywa finansowa	Tempo wzrostu sprzedaży Stopa zysku Rentowność ROI Rentowność majątku ROA Cash flow
Perspektywa klienta	Ranking klientów (nowi, utraceni) Udział w rynku Badania rynkowe (poziom zadowolenia klienta)
Perspektywa procesów wewnętrznych	Liczba nowych wyrobów Wadliwość wyrobu (reklamacje) Czas realizacji wyrobu /usługi Liczba niewykonanych zamówień Efektywność czasu wytwarzania Czas przeznaczony na badania i rozwój Terminowość
Perspektywa wiedzy i rozwoju	Potencjał kadrowy (poziom wykształcenia) Szkolenia pracowników Ocena pracowników Dostęp do nowych technologii

Na podstawie Zrównoważonej karty wyników można określić zależności przyczynowo-skutkowe zachodzące między celami a miernikami dla poszczególnych perspektyw. Przykładowo wzrost kompetencji pracowników może poprawić efektywność procesów wewnętrznych oraz jakość tworzonych wyrobów, a w konsekwencji spowodować wzrost zadowolenia klienta.

Zrównoważona karta wyników jest zatem metodą, która umożliwia realizację założeń strategicznych, pozwala bowiem przełożyć cele strategiczne na konkretne działania. Karta jest przekazywana na niższe szczeble organizacyjne. Mogą być tworzone kolejne karty BSC dla poszczególnych komórek organizacyjnych, lub na jednej zbiorczej umieszczone przynależne do celów strategicznych, cele operacyjne.

Proces taki często jest określany jako *kaskadowanie*, które można przeprowadzić w sposób zależny od wielkości obszaru, znaczenia organizacji w przyszłości, niezależności komórki organizacyjnej oraz rodzaju powiązań występujących w przedsiębiorstwie. Do najpopularniejszych metod kaskadowania można zaliczyć [4, 5]:

- **Samodzielne formułowanie celów i strategii** – polegające na formułowaniu celów strategicznych na poszczególnych szczeblach struktury organizacyjnej, które odbywa się na podstawie konkretyzacji celów komórki nadrzędnej. Tworzone nowe cele powinny uwzględniać cztery perspektywy BSC, tworząc samodzielną, ale i kompatybilną kartę.
- **Ścisłe przekazanie celów** – polegające na ścisłym przekazaniu celów z nadrzędnej karty wyników poprzez obszar, który uczestniczy w realizacji konkretnego celu.
- **Standardowa karta z dopasowaniem wartości celów i/lub strategicznych działań** – polegająca na tym, że w karcie zawarte są cele, które obowiązują wszystkie komórki organizacyjne, a różnica dotyczy odmiennych wartości celów lub działań strategicznych.
- **Kombinacja celów standardowych z indywidualnymi celami jednostki** – polegająca na przejmowaniu jedynie tych celów z nadrzędnej karty wyników, w których komórka może uczestniczyć. Tworzona karta uwzględnia także własne cele, które nie muszą być związane z celami nadrzędnymi.
- **Bezpośrednie przełożenie działań strategicznych** – stosowana w przypadku, gdy komórka organizacyjna nie uczestniczy bezpośrednio w procesie tworzenia wartości.

2.2. Zastosowanie Karty BSC w praktyce

Przedstawiono studium przypadku zastosowania Zrównoważonej karty wyników do wytyczania celów przez Instytut Techniki Górniczej KOMAG. Misją instytutu są:

„Innowacyjne rozwiązania dla gospodarki”, co przekłada się na wizję „Instytutu badawczego przystosowanego do działalności rynkowej w europejskiej przestrzeni badawczej, o kulturze organizacyjnej tworzącej przyjazny klimat dla generowania nowych pomysłów i realizacji działań innowacyjnych, czyli przekształcania nowych pomysłów w nowe produkty” [13].

Na podstawie przeprowadzonej analizy zidentyfikowano w instytucie strategiczne obszary, do których należą:

- potencjał badawczy,
- zasoby ludzkie i rozwój naukowy pracowników,
- motywacyjny system zarządzania przez cele,
- działania marketingowe.

Dla wspomnianych obszarów zdefiniowano cele strategiczne instytutu, które pogrupowano w aspekcie czterech perspektyw Zrównoważonej karty wyników (*Balanced Scorecard* – BSC).

W tabeli 4 przedstawiono opis wybranych celów strategicznych wraz z planowanymi poziomami mierników. Ich zadaniem jest ilościowa weryfikacja stopnia realizacji przyjętych celów (z uwagi na poufność danych rzeczywiste wartości liczbowe zastąpiono symbolami).

Kolejnym etapem było dokonanie kaskadowania Karty poprzez sformułowanie celów oraz ścisłe przyporządkowanie celów w odniesieniu do poszczególnych procesów i komórek organizacyjnych.

Przykładowo – w Perspektywie klienta ustalono jako cel strategiczny „Wzrost klientów z określonego obszaru”. Poprzez kaskadowanie, cel strategiczny z karty BSC odniesiono na konkretne działania dla jednego z laboratoriów badawczych według tabeli 5.

Tabela 4. Wybrane elementy *Balanced scorecard* w ITG KOMAG

Table 4. Selected elements of the *Balanced scorecard* in KOMAG

Perspektywa	Cel strategiczny	Planowany poziom miernika
Perspektywa finansowa	Rentowność netto sprzedaży Rentowność brutto sprzedaży Rentowność majątku Komercjalizacja badań naukowych	M1 = X ₁ M2 = X ₂ M3 = X ₃ M4 = X ₄
Perspektywa klienta	Wzrost klientów z określonego obszaru Poziom zadowolenia klienta Poszerzenie zakresu usług potwierdzonych akredytacjami Zwiększenie działalności marketingowej	M5 = X ₅ M6 = X ₆ M7 = X ₇ M8 = X ₈
Perspektywa procesów wewnętrznych	Doskonalenie systemu zarządzania instytutu Ochrona innowacyjnych rozwiązań Wzrost stopnia wykorzystania infrastruktury badawczej	M9 = X ₉ M10 = X ₁₀ M11 = X ₁₁
Perspektywa wiedzy i rozwoju	Rozwój naukowy pracowników Rozpowszechnianie dorobku naukowego Modernizacja i rozwój bazy badawczej	M13 = X ₁₃ M14 = X ₁₄ M15 = X ₁₅

Tabela 5. Cele jakościowe dla wybranego laboratorium badawczego

Table 5. Qualitative objectives for the selected testing laboratory

Karta BSC dla laboratorium badawczego			
Perspektywa finansowa	Perspektywa klienta	Perspektywa procesów wewnętrznych	Perspektywa wiedzy i rozwoju
Rentowność netto sprzedaży (Wzrost liczby zleceń i umów o x%)	– Zwiększenie udziału na rynku w wytypowanym obszarze badań – Dostarczenie klientowi informacji o nowej ofercie usług badawczych – Wzrost poziomu satysfakcji klienta	– Wdrożenie nowych metod badawczych – Wzrost wykorzystania infrastruktury badawczej – Zapewnienie klientom wysokiej jakości badań potwierdzonych akredytacją	– Zakup nowego sprzętu pomiarowego – Szkolenie personelu w zakresie nowych technik pomiarowych – Opracowanie systemu bazodanowego do obsługi laboratorium (e-laboratorium)

3. Podsumowanie

Każda organizacja podlega zmianom uwarunkowanym wpływem otoczenia, jak i z uwagi na własne działania. Z punktu widzenia wymagań systemu zarządzania przegląd zarządzania, obok auditów wewnętrznych, jest najważniejszym narzędziem doskonalenia systemu. Właściwie przeprowadzony przegląd umożliwi dokonanie oceny skuteczności systemu; również w aspekcie oceny stopnia realizacji wytyczonych celów. Pozwala także na precyzyjne wyznaczenie nowych zadań dla organizacji.

Jednym z narzędzi, które można wykorzystać przy ustanawianiu celów dla organizacji oraz ocenie ich stopnia realizacji jest Zrównoważona karta wyników, która umożliwia łączenie różnych elementów systemu zarządzania organizacji w zintegrowaną całość.

Poprawne wykorzystanie Karty wymaga uwagi nie tylko na etapie definiowania celów, ale także stałego monitorowania ich realizacji. Warunkiem koniecznym jest, aby karta miała ścisły związek ze strategią organizacji, służyła pomocą w realizacji celów i była wdrożona na wszystkich szczeblach organizacji.

Do częstych błędów przy wdrażaniu Zrównoważonej karty wyników można zaliczyć:

- brak lub niewłaściwe zdefiniowanie relacji przyczynowo-skutkowych pomiędzy celami a wskaźnikami,
- zbyt duża liczba celów/wskaźników,
- brak rzeczywistego powiązania celów ze strategią organizacji,
- brak monitorowania stopnia osiągnięcia celów.

Zrównoważona karta wyników jest coraz częściej stosowana, gdyż gwarantuje możliwość przekształcenia wizji i strategii organizacji w zestaw jednostkowych celów i wskaźników oraz umożliwia monitorowanie poszczególnych eta-

pów realizacji. Jej zastosowanie możliwe jest niezależnie od branży, przedmiotu, wielkości czy celu działania organizacji.

Literatura

1. *Cholewicka - Goździk K.*: Strategiczna Karta Wyników – instrument oceny efektywności organizacji. „Problemy Jakości” 2002, nr 2.
2. *Kaplan R.S.*: Norton D.P, Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 2001.
3. *Kleniewski A.*: Przegląd zarządzania a wartość dodana, „Problemy Jakości” 2010, nr 12.
4. *Kuchta D., Ryńca R.*: Zrównoważona karta wyników i zrównoważona karta działania, „Badania Operacyjne i Decyzyjne” 2007, nr 3–4.
5. *Kuchta D., Ryńca R.*: Implementacja zrównoważonej karty działania. „Badania Operacyjne i Decyzyjne” 2008, nr 1.
6. *Marciniak, E.*: Wykorzystanie zrównoważonej karty wyników w zarządzaniu jakością według wymagań normy ISO 9001:2000. „Problemy Jakości” 2002, nr 8.
7. *Michalska J.*: The usage of The Balanced Scorecard for the estimation of the enterprise’s effectiveness, Journal of Materials Processing Technology 162–163 (2005) 751–758.
8. Norma PN-EN ISO 9004:2010 Zarządzanie ukierunkowane na trwałe sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością.
9. *Ryńca R.*: Zrównoważona karta działania jako metoda pomiaru efektywności procesów i działań, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2009.
10. *Trybuch D.*: Efektywność przeglądów kierownictwa w systemie zarządzania jakością. „Problemy Jakości” 2012, nr 9.
11. Wytyczne dotyczące auditowania polityki jakości i celów jakościowych, ISO 9001 Auditing Practices Group, ISO & IAF 2005.
12. *Zwiech P.*: Wpływ misji i wizji przedsiębiorstwa na Balanced Scorecard. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 367. „Prace Katedry Mikroekonomii” 2003, nr 8.
13. Strona internetowa: <http://komag.eu>