

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 390

**Rachunkowość –
polityka makroekonomiczna –
globalizacja**

Redaktorzy naukowci

Zbigniew Luty

Magdalena Chmielowiec-Lewczuk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Hanna Jurek

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-507-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Jacek Adamek: Elementy kształtujące sylwetkę muzułmańskiego księgowego.....	11
Mariusz Andrzejewski, Kinga Mróz, Maciej Poppek: Testy zgodności w teorii i praktyce audytu sprawozdań finansowych.....	21
Anna Bartoszewicz: Transformacja audytu wewnętrznego w Polsce – od audytu zgodności do audytu efektywnościowego.....	36
Melania Bąk: Rachunkowość i jej kapitał, czyli rachunkowość w wymiarze niematerialnym.....	45
Anna A. Białek-Jaworska, Katarzyna Drązikowska: Polityka rachunkowości spółek notowanych na NewConnect	55
Anna A. Białek-Jaworska, Marek Żukowski, Jozef Bucko: Rola doświadczenia zawodowego w uczeniu się rachunkowości w Polsce i na Słowacji.....	64
Grzegorz Bucior: <i>Datio in solutum</i> w ujęciu bilansowym i podatkowym	74
Jolanta Chluska: Informacyjne aspekty funduszu własnego samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej.....	82
Halina Chłodnicka: Wpływ wykonywania wyceny przedsiębiorstwa w upadłości likwidacyjnej do celów sprzedaży na wybranym przykładzie.....	91
Marek Garbowski: Przyszłość banków spółdzielczych w kontekście implementacji regulacji Basel III w polskim systemie bankowym.....	104
Magdalena Giedroyć: Relewantność informacji sprawozdawczych	114
Jerzy Gierusz, Katarzyna Koleśnik, Sylwia Silska-Gembka: Podejście praktyków do rozpoznania rezerw, zobowiązań oraz aktywów warunkowych w świetle MSSF – wyniki badania empirycznego	123
Magdalena Janowicz: Rola biegłego rewidenta w procesie połączenia spółek.....	134
Aldona Kamela-Sowińska: Obrót gospodarczy jako dobro prawnie chronione przez ustawę o rachunkowości.....	142
Małgorzata Kamieniecka: Etyka w rachunkowości wczoraj i dziś – ocena aktualności postulatów L. Paciolego	150
Katarzyna Kobiela-Pionnier: Pod presją. Wpływ lobbingu na kształtowanie standardów rachunkowości.....	160
Mariola Kotłowska: Determinanty pomiaru dokonań na poziomie procesów w przedsiębiorstwie	173
Edyta Łazarowicz: Znaczenie i przyszłość zasady ostrożności.....	183
Edward PieliCHATy: Rozpoznawanie przychodów ze sprzedaży produktów ubezpieczeniowych w księgach rachunkowych banków.....	191

Anna Mazurczak-Mąka, Paweł Zieniuk: Rewizja finansowa w jednostkach zainteresowania publicznego w świetle zmian dyrektyw unijnych...	203
Małgorzata Rówińska: Koszt historyczny i wartość godziwa aktywów – analiza modeli wyceny na podstawie wybranych spółek notowanych na GPW w Warszawie	212
Beata Sadowska: Rachunkowość w Państwowym Gospodarstwie Leśnym Lasy Państwowe	222
Karol Schneider: Przestępczość ekonomiczno-finansowa a kreatywne aspekty księgowości	234
Joanna Toborek-Mazur: Kontrowersje wokół rozliczania fuzji w międzynarodowych standardach rachunkowości	242
Piotr Wanicki: Metody wyceny efektów prac badawczo-rozwojowych	250
Małgorzata Anna Węgrzyńska: Identyfikacja bezpieczeństwa ekonomicznego w literaturze i regulacjach prawnych	261
Edward Wiszniewski: Waluty wirtualne w rachunkowości	273
Grzegorz Zimon: Wpływ grupy marketingowo-zakupowej na sytuacje i wyniki finansowe przedsiębiorstw	283

Summaries

Jacek Adamek: The profile of a Muslim accountant – influencing elements	11
Mariusz Andrzejewski, Kinga Mróz, Maciej Popek: Compliance testing in theory and practice of financial auditing	21
Anna Bartoszewicz: Transformation of internal audit in Poland – from compliance audit to performance audit	36
Melania Bąk: Accounting and its capital, that is accounting in nonmaterial dimension	45
Anna A. Bialek-Jaworska, Katarzyna Drązikowska: Accounting policy used by the NewConnect listed companies	55
Anna A. Bialek-Jaworska, Marek Żukowski, Jozef Bucko: The role of professional experience in accounting learning in Poland and Slovakia ...	64
Grzegorz Bucior: <i>Datio in solutum</i> in accounting and tax terms	74
Jolanta Chluska: Information aspects of the equity funds of the independent public health care units	82
Halina Chłodnicka: The impact of making evaluation of an enterprise in liquidation for the sale on a selected example	91
Marek Garbowski: The future of cooperative banks in the light of implementation of Basel III regulations into the Polish banking system ..	104
Magdalena Giedroyć: Relevance of reporting information	114

Jerzy Gierusz, Katarzyna Koleśnik, Sylwia Silska-Gembka: The practitioners' approach to the recognition of provisions, contingent liabilities and contingent assets in accordance with IAS 37 – the results of an empirical study	123
Magdalena Janowicz: The role of an auditor in the process of business combinations.....	134
Aldona Kamela-Sowińska: Economic turnover as an interest legally protected by Accounting Law	142
Małgorzata Kamieniecka: Ethics in accounting today and in the past – evaluation of topicality of L. Pacioli postulates	150
Katarzyna Kobiela-Pionnier: Under pressure. Lobbying influence on the shaping of accounting standards.....	160
Mariola Kotłowska: Determinants of performance measurement at the level of processes in a company	173
Edyta Łazarowicz: The significance and future of the prudence principle ...	183
Edward Pielichaty: The recognition of insurance revenues in bank bookkeeping	191
Anna Mazurczak-Mąka, Paweł Zieniuk: Financial audit of public interest entities in the light of amendments to relevant EU directives.....	203
Małgorzata Rówińska: Historical cost and fair value of assets – analyses of valuation models on the ground of some companies listed on the Warsaw Stock Exchange	212
Beata Sadowska: Accounting in the State Forests National Forest Holding	222
Karol Schneider: Economic and financial crime vs. creative aspects of accounting.....	234
Joanna Toborek-Mazur: Controversy over mergers accounting in the international accounting standards.....	242
Piotr Wanicki: Methods of research and development work effects valuation	250
Małgorzata Anna Węgrzyńska: Identification of economic safety in literature and legal regulations	261
Edward Wiszniowski: Virtual currencies in accounting	273
Grzegorz Zimon: Influence of marketing-purchasing groups on the performance and financial situation of companies	283

Mariola Kotłowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: mariola.kotlowska@ue.wroc.pl

**DETERMINANTY POMIARU DOKONAŃ
NA POZIOMIE PROCESÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE**
**DETERMINANTS OF PERFORMANCE
MEASUREMENT AT THE LEVEL OF PROCESSES
IN A COMPANY**

DOI: 10.15611/pn.2015.390.17

Streszczenie: Celem artykułu jest prezentacja istoty pomiaru dokonań realizowanego w przedsiębiorstwie na poziomie procesów oraz wskazanie cech charakteryzujących ten pomiar wraz ze zmiennymi warunkującymi wyniki procesów. W tekście przedstawiono istotę pomiaru dokonań i rolę skupienia uwagi na procesach w przedsiębiorstwie i wskazano podstawowe czynniki związane z pomiarem dokonań procesów oraz zmienne mające wpływ na osiągnięte wartości. Autorka wskazała znaczenie pomiaru dokonań procesów w przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe: pomiar dokonań, procesy, wartość przedsiębiorstwa.

Summary: The aim of article is to present the essence of performance measurement realized in an enterprise at the process level and to identify characteristics of this measurement with the variables that determine the performance of processes. The first part of the paper presents the essence of performance measurement and the role to focus on the processes in the enterprise. Next part indicates the basic factors associated with the performance measurement of processes and variables that impact its value. The last part presents the importance of performance measurement of processes in the company.

Keywords: performance measurement, processes, value of company.

1. Wstęp

Realizacja celów strategicznych oraz operacyjnych w przedsiębiorstwie wymaga zastosowania odpowiednich procedur pomiaru dokonań i zarządzania nimi. W ten sposób możliwe jest uzyskanie odpowiednich informacji wspomagających proces zarządzania przedsiębiorstwem oraz kreowania jego wartości. Działania związane z pomiarem dokonań wymagają jednak ujęcia jak najbardziej szczegółowego.

W związku z tym coraz częściej działalność przedsiębiorstwa określana jest w postaci procesów, a pomiar dokonań obejmuje poszczególne procesy i podprocesy. Wymaga to jednak stworzenia odpowiedniej sieci przekazywanych informacji, procedur pomiaru dokonań oraz raportowania wyników.

Celem artykułu jest wskazanie istoty pomiaru dokonań na poziomie procesów w przedsiębiorstwie wraz ze wskazaniem cech charakteryzujących ten pomiar oraz zmiennych warunkujących wyniki procesów. Omówione zostanie również znaczenie takiego podejścia w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.

Teza artykułu sprowadza się do stwierdzenia, że odpowiednie zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga przeprowadzania szczegółowych analiz jego dokonań na poziomie realizowanych procesów, co wpływa również na zwiększanie jego wartości.

Osiągnięcie wskazanego celu odbywa się dzięki analizie piśmiennictwa krajowego oraz zagranicznego z tematyki związanej z pomiarem dokonań, analizą procesów, kreowania wartości przedsiębiorstwa. Do wykorzystanych metod badawczych zaliczyć można również metodę indukcji i dedukcji.

2. Istota pomiaru dokonań w przedsiębiorstwie na poziomie procesów

System pomiaru dokonań przedsiębiorstwa, traktowany jako system informacyjny, dokonuje identyfikacji, ewidencji, przetwarzania oraz komunikowania informacji o wynikach przedsiębiorstwa, pamiętając, aby porównania dokonywać w ujęciu celów i założonych standardów [Michalak 2010, s. 384]. W ramach systemu ma miejsce transformacja pozyskiwanych danych, w wyniku czego otrzymuje się informacje finansowe i niefinansowe, mające wpływ na jakość podejmowanych decyzji. W związku z tym wymagane jest określenie planów, procedur oraz optymalnej struktury przedsiębiorstwa, aby pomiar dokonań przebiegał jak najbardziej efektywnie [Kowalewski 2012, s. 28].

Pomiar dokonań w przedsiębiorstwie nie powinien jednak ograniczyć się do ogólnej analizy dokonań przedsiębiorstwa, lecz powinien obejmować trzy poziomy efektywności jednostki: poziom organizacji, poziom procesów i poziom stanowisk pracy [Rummler, Brache 2000, s. 178]. Podnoszenie efektywności przedsiębiorstwa jest możliwe wówczas, gdy pomiar i zarządzanie dokonaniaми na wszystkich trzech poziomach będzie ukierunkowane na osiągnięcie tych samych celów.

Procesy traktowane są jako ciąg uporządkowanych zdarzeń, które transformują nakłady na wejściu do systemu w rezultaty na wyjściu z procesu. Przy czym na każdym etapie procesu tworzona jest wartość dodana [Porter 1985, s. 3; Rummler, Brache 2000, s. 75]. Podejście procesowe w przedsiębiorstwie wspomaga usprawnienie funkcjonowania przedsiębiorstwa, pozwalając na wskazanie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy poszczególnymi działaniami. Wspomaga to zaspokojenie

nie potrzeb klientów oraz osiągnięcie spodziewanych rezultatów procesu [Zaskórski 2012, s. 82]. Przyczynia się również do poznania istoty każdego działania, bardziej szczegółowego pomiaru dokonań w jednostce, usprawnienia przebiegu procesów w przedsiębiorstwie oraz kreowania jego wartości [Rummler, Brache 2000, s. 95; Grudowski 2007, s. 16].

W związku z tym pomiar dokonań procesów w przedsiębiorstwie musi zostać skierowany na trzy podstawowe kategorie wpływające na osiągnięcie wyników procesów: nakłady, transformację procesów oraz efekty końcowe¹. Czynniki wpływające na wybór przedmiotu pomiaru prezentuje tab. 1.

Tabela 1. Czynniki wpływające na wybór przedmiotu pomiaru dokonań

Rodzaj	Opis	Pomiar, gdy:
Pomiar nakładów	określa informacje wejściowe, które następnie ulegają transformacji w zamierzone rezultaty	<ul style="list-style-type: none"> nie jest możliwe monitorowanie transformacji procesów lub wyników, koszt nakładów jest stosunkowo wysoki w stosunku do wyników (np. wykorzystywanie szlachetnych metali w mikroprocesorach), jakość i/lub bezpieczeństwo są ważne
Pomiar transformacji procesów	przedstawia informacje charakteryzujące zużycie zasobów w trakcie wykonywania działań w ramach procesu oraz ich transformację w jednostce	<ul style="list-style-type: none"> transformacja procesów jest obserwowalna i mierzalna, koszty pomiaru i monitorowania procesów są niskie, standaryzacja jest czynnikiem krytycznym ze względów bezpieczeństwa i jakości, związki przyczynowo-skutkowe są dobrze zrozumiałe, dany proces lub udoskonalenie z niego wynikające mogą skutkować przewagą strategiczną
Pomiar efektów końcowych	rezultaty to zasilenia powiększone o wartość dodaną, powstałą w trakcie transformacji nakładów	<ul style="list-style-type: none"> wyniki są obserwowalne i mierzalne, koszty pomiaru i monitorowania wyników są niskie, związki przyczynowo-skutkowe są nie do końca zrozumiałe, pożądana jest wysoka innowacyjność

Źródło: [Simons 2000, s. 67; Grajewski 2007, s. 80].

Istotne jest zwrócenie uwagi na techniczne i motywacyjne aspekty związane z pomiarem dokonań. Jeżeli pomiar nie jest związany z efektywnym mechanizmem kontroli, koszty poniesione w związku z pomiarem są traktowane jako zmarnowane, redukujące wyniki procesów [Eisenhardt, Sull 2001, s. 107-116]. Zgodnie z

¹ P. Grajewski podczas omawiania mierników służących pomiarowi procesów na poziomie operatywnym używa odpowiednio określeń mierników: zasilen, zasobów oraz rezultatów [Grajewski 2007, s. 80]. Podejście to eliminuje problem nazewnictwa „pomiaru procesów”, które w ujęciu szerszym rozumiane jest jako ciąg powiązanych zdarzeń obejmujące nakłady, transformację zasobów oraz otrzymanie efektu końcowego, natomiast w ujęciu węższym wskazuje na sam przebieg transformacji zasobów. Wskazanie przez P. Grajewskiego na „mierniki zasobów” jest jednak pojęciem zbyt wąskim w przypadku pomiaru pełnej ich transformacji, służącej osiągnięciu zamierzonych celów, wyników, rezultatów, stąd w niniejszym artykule wykorzystywane jest określenie „pomiar transformacji procesów”.

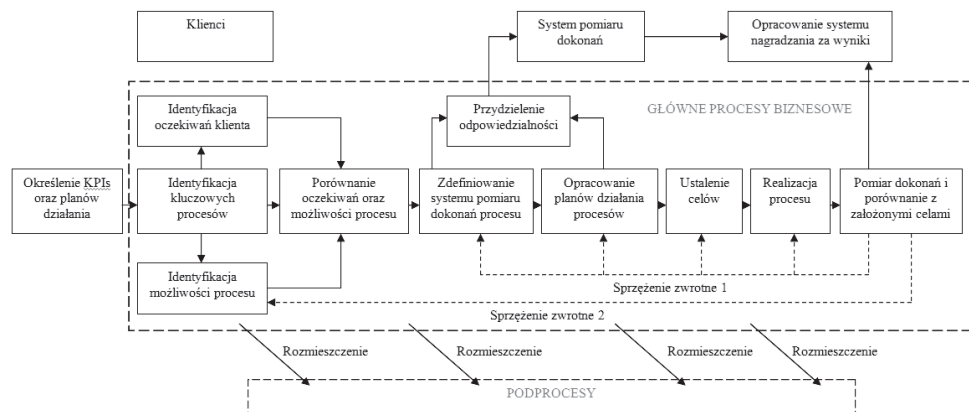
tym wskazać należy na fakt, że przedsiębiorstwa wtedy są zdolne do unikania nieprzewidywalnych wydarzeń i minimalizowania skutków ich zaistnienia, gdy monitorowane są elementy kluczowe, znaczące dla osiągnięcia sukcesu procesów [Robson 2004, s. 510-521].

3. Cechy charakteryzujące pomiar procesów w przedsiębiorstwie

Prawidłowo przeprowadzony pomiar dokonań wymaga uwzględnienia trzech podstawowych elementów: obiektu monitorowanego (przedmiotu, którego wielkość jest badana), systemu pomiaru (obejmującego zbiór reguł, instrumentów i koncepcji pomiaru) oraz mierników (wskazujących na liczbową wielkość badanej cechy) [Ijiri 1967, s. 135]. W związku z tym można stwierdzić, że skuteczność pomiaru dokonań zależy od:

- precyzyjnie określonego celu pomiaru,
- formalnych procedur zbierania i gromadzenia informacji (wskazanie osób odpowiedzialnych, częstotliwości i harmonogramu pomiaru, źródeł danych),
- właściwego pomiaru (określenie jednostek miary, sposobu wyznaczania mierników),
- analizy wyników (wskazanie wartości docelowych, dokonanie benchmarkingu),
- komunikacji (procedura przepływu informacji, wygląd raportu),
- motywowania pracowników [Simons 2000, s. 4-5; Szopa 2009, s. 99-101; Eckerson 2011; s. 202-205].

Na tej podstawie określić można procedurę działania systemu pomiaru dokonań procesów w przedsiębiorstwie, zaprezentowaną na rys. 1. Schemat ten wskazuje czynniki, jakie muszą zostać uwzględnione w systemie, by stworzyć warunki do prawidłowego pomiaru dokonań procesów w przedsiębiorstwie.



Rys. 1. System pomiaru dokonań procesów w przedsiębiorstwie

Źródło: [Sinclair, Zairi 1995, s. 55].

Pomiar dokonań w przedsiębiorstwie skupiony na analizie wyników na poziomie procesów, wymaga zwrócenia uwagi na kluczowe czynniki sukcesu, charakteryzujące badane procesy. W związku z tym wymagane jest wyznaczenie mierników związanych z aspektem wydajności, rentowności, terminowości oraz stabilności jakości procesów [Skrzypek, Hoffman 2010, s. 97], co umożliwi projektowanie i przebudowywanie procesów w celu ich doskonalenia i poprawy ich efektywności [Blasini, Leist 2013, s. 477-495].

Na tej podstawie wskazać można, że skuteczne działanie systemu pomiaru dokonań, wymaga analizy jakości oraz kompletności procesów [Haponava, Al-Jibouri 2012]. Analiza jakości procesu wskazuje na możliwości wytypowania wadliwego działania systemu, straty, odpadki czy przeróbki, które poprzez występowanie w trakcie realizacji procesu, zmniejszają wielkości możliwej do wygenerowania wartości dodanej. Kompletność procesu dotyczy terminowości jego realizacji, możliwości zaspokojenia potrzeb klientów (wewnętrznych oraz zewnętrznych), wydajności oraz ponoszonych kosztów realizacji procesów. Wskazane elementy traktować można jako atrybuty procesów², będące dla przedsiębiorstwa punktem odniesienia do analizy procesów, kontroli ich realizacji zgodnej z założonym planem i porównywalności osiągniętych wyników.

Prawidłowe zarządzanie dokonaniami procesów w przedsiębiorstwie wymaga skierowanie uwagi nie tylko na kluczowe aspekty związane z procedurą pomiaru dokonań procesów, ale również na analizę zmiennych, mających znaczenie w osiągnięciu założonych wyników i celów przedsiębiorstwa. Zmienne te zaprezentowano w tab. 2.

Przedstawione cechy charakteryzujące pomiar dokonań, czynniki i zmienne wpływające na wyniki procesów zaprezentowane są na rys. 2. Wskazanie kluczowych procesów jest wstępnym etapem do ustalenia, udokumentowania, zakomunikowania interesariuszom oraz zrealizowania pomiaru dokonań procesów w jednostce. Wymagane jest jednak zestrojenie systemu pomiaru dokonań z procesami w przedsiębiorstwie.

Wskazać należy na istotę analizowanych w takim ujęciu wyników, zarówno planowanych (występujących w postaci planów inwestycyjnych, planów rozwoju, budżetów produkcji, sprzedaży, kosztów), jak i wyników zarządzanych, wykorzystujących dane rzeczywiste o osiągniętych wynikach, by na tej podstawie dokonywać zarządzania dokonaniami w przedsiębiorstwie.

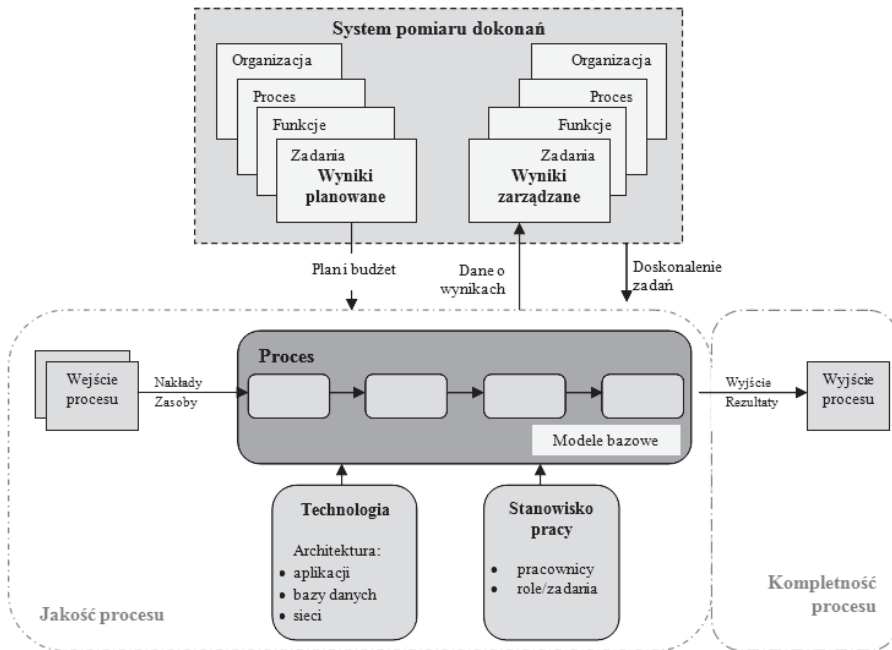
Należy podkreślić fakt, że poprawa wyników nie jest naturalną konsekwencją rozpoczęcia użytkowania systemów pomiarowych. Systemy pomiarowe mogą być jednak częścią skutecznych systemów kontroli, które starannie i specjalnie zaprojektowane mogą przyczyniać się do zwiększania wydajności procesów. Podejście to charakteryzuje się:

² Do najczęściej wymienianych atrybutów procesów zalicza się: koszt procesu, długość czasu realizacji procesu, elastyczność procesów, jakość procesów, znaczenie dla organizacji, znaczenie dla klientów [Grajewski 2007, s. 79-80].

Tabela 2. Kluczowe zmienne wpływające na wyniki procesów

Kluczowe zmienne	Opis
Pożądane wyniki wyjściowe/ rezultaty	<ul style="list-style-type: none"> • rezultaty procesu muszą być precyzyjnie zdefiniowane i zakomunikowane uczestnikom procesu, • wyniki procesów muszą być powiązane z celami przedsiębiorstwa, wymaganiami klientów, potrzebami interesariuszy, • brak określonych celów związanych z systemem pomiaru dokonań jest źródłem problemów związanych z pozyskiwaniem danych, pomiarem oraz analizą i interpretacją osiągniętych wyników oraz planowaniem działań w przyszłości, • zmienna ta jest punktem wyjścia do projektowania nowych procesów oraz udoskonalenia istniejących
Projektowanie procesu	<ul style="list-style-type: none"> • efektem projektowania jest proces realizujący wymogi wyjściowe, osiągający zamierzone wyniki, • celem projektowania jest likwidowanie wąskich gardeł procesu, • rezultatem procesu poza osiąganiem wyników finansowych oraz kreowaniem wartości przedsiębiorstwa jest również osiągnięcie przewagi konkurencyjnej
Modele bazowe	<ul style="list-style-type: none"> • tworzenie procesów oraz ich doskonalenie poparte musi zostać wytycznymi określającymi możliwości wykorzystania nakładów, wskazania oczekiwanych rezultatów, spełnienia określonych potrzeb oraz sposobów podejmowania działań w ramach procesu
Zasoby	<ul style="list-style-type: none"> • realizacja procesów oparta jest na zasobach jednostki, w związku z czym określić należy jakość wykorzystanych zasobów, ich dostępność, źródła dostawy, terminowość dostaw, • zasoby przedsiębiorstwa to zasoby rzeczowe, ludzkie, niematerialne oraz finansowe
Wejście	<ul style="list-style-type: none"> • procesy w przedsiębiorstwie wywołwane są przez wydarzenia (np. zapytania klientów, zamówienie, wystawianie faktur itp.) lub czas (np. wykonywania czynności pierwszego dnia każdego miesiąca), • wejście do systemu w postaci nakładów musi spełniać określone normy i standardy (rozmiar, czas, jakość, wielkość), co warunkuje skuteczność procesu
Stanowiska pracy	<ul style="list-style-type: none"> • stanowiska pracy muszą być dopasowane do czynności realizowanych w ramach procesów, • zagwarantowane na stanowiskach pracy powinny być wiedza, umiejętności, zdolności (fizyczne, psychiczne, emocjonalne) do wykonywania zadań, • stanowiska pracy muszą mieć zagwarantowany dostęp do niezbędnych zasobów, narzędzi, technologii, by przynosiły zamierzone rezultaty
Technologia	<ul style="list-style-type: none"> • technologia związana z posiadanymi aplikacjami, bazami danych oraz sieciami powinna być ustalona prawidłowo, gwarantując możliwość realizacji celów i osiągnięcia zamierzonych rezultatów
System pomiaru dokonań procesów	<ul style="list-style-type: none"> • system pomiaru dokonań procesów wymaga umiejscowienia, dostosowania do potrzeb informacyjnych przedsiębiorstwa i interesariuszy, • system ten składa się z dwóch elementów: wyniki planowane, które wyznaczają kierunek i zapewniają konieczne zdolności do osiągnięcia zamierzonych celów oraz wyniki zarządzane, monitorujące funkcje, wydajność oraz zamykające lukę pomiędzy wynikami planowanymi a aktualnymi

Źródło: [Rummler, Ramias, Rummler 2010, s. 124-125; Skrzypek, Hoffman, 2010, s. 46-47].



Rys. 2. Integracja pomiaru dokonań i procesów w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Haponava, Al.-Jibouri 2012, s. 144; Rummler, Ramias, Rummler 2010, s. 123].

- zdefiniowaniem czynników, które muszą być kontrolowane w każdym procesie, co wpłynie na stworzenie hierarchii procesów,
- tworzeniem narzędzi naprawczych procesów, które pozwolą osiągnąć wyższy poziom wyników oraz zwiększą efektywność zmian,
- weryfikowaniem wszelkich środków, by zagwarantować, że proces jest mierzony prawidłowo,
- motywowaniem pracowników poprzez wyniki, podkreślając fakt, że ważne jest nie tylko co się mierzy, ale również kto mierzy,
- określeniem głównego zestawu reguł organizacyjnych, poziomów łańcucha dostaw, działań realizowanych w ramach procesów, niedopasowania do łańcucha wartości i celów przedsiębiorstwa [Robson 2004, s. 510-521].

4. Znaczenie pomiaru dokonań procesów w przedsiębiorstwie

Uwzględnienie w pomiarze dokonań procesów przedstawionych determinant umożliwi wykorzystanie mechanizmu monitorowania i kontroli, którego wynikiem będzie wprowadzenie programów naprawczych, utrwalenie działań korzystnych dla

jednostki, niwelowanie czynności destrukcyjnych dla wartości oraz doskonalenie procesów w przedsiębiorstwie [Jeston, Nelis 2008, s. 163].

Wprowadzenie w przedsiębiorstwie mierników poszczególnych procesów jest działaniem uzasadnionym, co wynika z możliwości systemu pomiaru dokonań w zakresie:

- precyzowania celów oraz zakresu odpowiedzialności odpowiednich ogniw systemu,
- koncentracji na najważniejszych dla organizacji działaniach, które warunkują tworzenie wartości dodanej dla klientów zewnętrznych oraz wewnętrznych (m.in. skupienie uwagi na potrzebach i oczekiwaniach klientów),
- swobody wyboru sposobów działania, co możliwe jest dzięki powstaniu przestrzeni dla inwencji i kreatywności osoby dobierającej zasoby służące osiągnięciu założonych rezultatów,
- obiektywizacji systemu motywacyjnego i wynagradzania pracowników,
- kształtowania zachowań zmieniających kulturę organizacyjną, pozwalającą na udział interesariuszy jednostki (głównie pracowników) na podejmowanie działań umożliwiających kreowanie wartości przedsiębiorstwa,
- sterowania przyszłością organizacji i sposobem jej zarządzania (zwiększania jakości, redukcji kosztów oraz zmniejszania czasu realizacji procesów),
- możliwości organizacji dostarczania bardziej skomplikowanych rozwiązań poprzez uwzględnianie większej liczby rozwiązań w łańcuchu wartości [Armistead 1999, s. 143-154; Grajewski 2007, s. 88; Smith 2007, s. 23-25].

Wykorzystanie pomiaru dokonań procesów służy wskazaniu najważniejszych działań oraz czynności związanych z prowadzoną działalnością, na które, dzięki wykorzystaniu mierników dokonań, istnieje możliwość nałożenia odpowiedniego nacisku. Uzyskuje się w ten sposób użyteczne w procesie podejmowania decyzji informacje, stymulujące sprzężenia zwrotne, pozwalające na zwiększenie efektywności procesów oraz całej organizacji. Wyznaczone mierniki umożliwiają również analizę stopnia realizacji ustalonych celów na poszczególnych stanowiskach pracy, doskonaląc podejmowane działania. Odpowiednio dopracowany system pomiaru dokonań pozwala w przedsiębiorstwie na ustalanie pozycji jednostki na tle konkurentów, co możliwe jest dzięki porównywaniu kondycji finansowej jednostek oraz wyznaczanie trendów występujących zmian [Nita 2009, s. 57; Bourne 2007, s. 940].

5. Podsumowanie

Efektywność rozumiana jako relacja uzyskanych efektów do ponoszonych nakładów umożliwia zwrócenie uwagi na jej znaczenie w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa. Analiza efektywności przeprowadzana na poziomie procesów jest efektem weryfikacji jakości i kompletności realizowanych procesów dla poprawy wydajności działań w ramach procesów biznesowych. Podejście to umożliwia

osiąganie największego zwrotu z inwestycji wdrożenia i użytkowania odpowiednich procedur i systemów pomiarowych.

Niezbędne jest jednak w przedsiębiorstwie określenie odpowiednich procedur pomiaru dokonań, zakresu niezbędnych danych, sposobu przekazywania informacji, terminów oraz osób odpowiedzialnych za pomiar. Wiedza uzyskiwana dzięki systemowi pomiaru dokonań procesów pozwala na odnajdywanie wąskich gardeł organizacji, diagnozowanie potencjalnych problemów z nimi związanych oraz wdrażanie usprawnień. Określenie krytycznych czynników sukcesu, zdefiniowanie na ich podstawie miar służących pomiarowi tych czynników oraz scharakteryzowanie zmiennych wpływających na wyniki procesów wymagają stałej uwagi kierownictwa jednostki. Efektem jest możliwość dostosowywania się przedsiębiorstwa do zmieniających się uwarunkowań rynkowych, osiągnięcia założonych wyników, zgodnych z celami przedsiębiorstwa oraz stałe kreowanie jego wartości.

Literatura

- Armistead C., *Knowledge management and process performance*, "Journal of Knowledge Management", Vol. 3, Number 1, 1999, s. 143-154.
- Blasini J., Leist S., *Success factors in process performance management*, "Business Process Management Journal", Vol. 19, No. 3, 2013, s. 477-495.
- Bourne M., *Implementing a Balanced Scorecard Performance Measurement System*, [w:] A.J. Smith (red.), *Handbook of Management Accounting*, CIMA Publishing, Oxford 2007/
- Buytendijk F., Geischecker L., *Corporate Performance Management: Connecting the Dots*, Gertner Group, Stamford 2004.
- Eckerson W., *Performance Dashboards, Measuring, Monitoring and Managing out Business*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey 2011.
- Eisenhardt K.M., Sull D.N.), *Strategy as simple rules*, "Harvard Business Review" 2001, Vol. 79, No. 1, s. 107-116.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
- Grudowski P., *Podejście procesowe w systemach zarządzania jakością w małych i średnich przedsiębiorstwach*, PG, Gdańsk 2007.
- Haponava T., Al.-Jibouri S., *Proposed system for measuring project performance using process-based key performance indicators*, "Journal of management in Engineering", April 2012, s. 140-149.
- Ijiri Y., *The Foundations of Accounting Measurement*, Scholars Book Co., Houston, Texas 1967.
- Jeston J, Nelis J., *Management by Process. A roadmap to sustainable Business Process Management*, Elsevier Ltd, 2008.
- Kowalewski M., *Systemy pomiaru dokonań przedsiębiorstwa*, [w:] *Pomiar i raportowanie dokonań przedsiębiorstwa*, E. Nowak red.), CeDeWu, Warszawa 2012.
- Michalak J., *Pomiar dokonań*, [w:] *Rachunkowość zarządcza. Podejście operacyjne i strategiczne*, I. Sobańska (red.), C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Nita B., *Rola rachunkowości zarządczej we wspomaganiu zarządzania dokonaniami przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Porter M., *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985.
- Procurement Executives' Association, *Guide to a Balanced Scorecard Methodology. Moving from Performance Measurement to Performance Management*, Washington 1999.

- Robson I., *From process measurement to performance improvement*, "Business Process Management Journal", Vol. 10, No. 5, 2004, s. 510-521.
- Rummler G., Brache A., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
- Rummler G.A., Ramias A., Rummler R.A., *White Space Revisited. Creating Value through Process*, John Wiley & Sons, 2010.
- Simons R., *Performance Measurement & Control System for Implementing Strategy*, Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey 2000.
- Sinclair D., Zairi M., *Effective process management through performance measurement: part III – an integrated model of total quality-based performance measurement*, "Business Process Re-engineering & Management Journal" 1995, Vol. 1, No. 3.
- Skrzypek E., Hoffman M., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie: identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Oficyna Wolter Kluwer business, Warszawa 2010.
- Smith R.F., *Business Process Management and the Balanced Scorecard. Using processes as Strategic Drivers*, Wiley, New Jersey 2007.
- Szopa T., *Niezawodność i bezpieczeństwo*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2009.
- Zaskórski P., *Asymetria informacyjna w zarządzaniu procesami*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2012.