

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 442

**Wyzwania w zarządzaniu kosztami
i dokonaniami**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Joanna Świrska-Korlub, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronach internetowych

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 2016

ISSN 1899-3192

e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-597-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław

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
Wioletta Baran: Rachunek kosztów w generowaniu kosztowej informacji zarządczej w podmiotach leczniczych / Cost accounting in generating cost management information in health care entities	11
Barbara Batóg, Jacek Batóg, Wanda Skoczylas, Piotr Waśniewski: Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu na potrzeby zarządzania dokonaniami przedsiębiorstw sektora produkcji artykułów spożywczych / Critical success factors identification for performance management of companies in food production sector	21
Bogusława Bek-Gaik, Bartosz Rymkiewicz: Model biznesu w raportowaniu zintegrowanym / Business model in integrated reporting	32
Renata Biadacz: Prezentowanie informacji na temat społecznej odpowiedzialności w zakresie ochrony środowiska w sprawozdawczości zewnętrznej przedsiębiorstw przemysłu przetwórstwa tworzyw sztucznych / Presentation of information on social responsibility of environmental protection in external reporting in enterprises of plastics processing industry	52
Anna Bialek-Jaworska: Zróżnicowanie kosztów kształcenia w szkołach wyższych a ich finansowanie / Differences in higher education costs and their financing	61
Jolanta Chluska: Kontrola kosztów w jednostce mikro / Cost control in micro entity	75
Dorota Czerwińska-Kayzer: Memoriałowe i kasowe wyniki przedsiębiorstwa w ocenie jego działalności na przykładzie przedsiębiorstw produkujących pasze / Accrual and cash results in assessment of company activity on the example of enterprises producing feed	83
Marcin Czyczerski, Sebastian Lotz: Rola przywództwa w zarządzaniu dokonaniami / The role of leadership in performance management	93
Izabela Emerling: Budżetowanie kosztów a zarządzanie podmiotem leczniczym / Budgeting costs vs. management of health care facility	102
Wiktor Gabrusewicz: Koszty prac rozwojowych w dokonaniach przedsiębiorstw / Development works costs of enterprises accomplishments	112
Marek Gajewski: Zastosowanie taksonomicznej analizy struktury kosztów rodzajowych do oceny poziomu koherencji działań podmiotów leczniczych / The use of the taxonomic analyzes of cost structure to an assessment of the coherence level in hospitals	122

Rafał Jagoda: Wpływ sezonowości na koszty i przychody przedsiębiorstwa z branży budowlanej / Seasonal impact on costs and income of enterprises in the building industry	136
Elżbieta Jaworska, Grzegorz Bucior: Koszty w przedsiębiorstwach hotelarskich / Costs in enterprises from hotel industry.....	146
Jacek Jaworski, Marek Witkowski: Podstawy koncepcyjne strategicznej karty wyników dla spółdzielni mieszkaniowej / Conceptual basis of Balanced Scorecard for housing cooperative	155
Magdalena Jaworzyńska: Znaczenie perspektywy interesariuszy w zarządzaniu strategicznym zakładem opieki zdrowotnej na przykładzie samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej w Puławach / The role of perspective of stakeholders in the strategic management of health care facility on the example of health care in Puławy.....	165
Beata Juralewicz: Identyfikacja i wyodrębnianie przychodów i kosztów przewozów o charakterze użyteczności publicznej w przedsiębiorstwach transportu samochodowego / Identification and distinction of revenues and costs of public utility transport in bus enterprises	175
Marta Kołodziej-Hajdo: Kontrola zarządcza w jednostkach administracji publicznej – aspekty praktyczne / Management control in government administration units – practical aspects.....	184
Bartosz Kołodziejczuk, Magdalena Szydelko: Benchmarking w zarządzaniu kosztami przedsiębiorstwa / Benchmarking in business cost management	194
Roman Kotapski: Ośrodki odpowiedzialności i miejsca powstawania kosztów w przedsiębiorstwach wodociągowo-kanalizacyjnych / Responsibility centers and cost centers in water and sewerage companies.....	203
Robert Kowalak: Mierniki dokonań w kokpitach menedżerskich przedsiębiorstwa / Performance indexes in dashboard	213
Marcin Kowalewski: Systemy rachunku kosztów w <i>lean accounting</i> / Cost accounting of lean system.....	222
Justyna Kujawska: Koncepcja pomiaru efektywności podmiotu leczniczego / Effectiveness measurement concept of hospitals	230
Dorota Kuźdowicz, Janina Jędrzejczak-Gas, Paweł Kuźdowicz: Raportowanie przepływów strumieni wartości w systemie ERP / Reporting value stream flows in the ERP system.....	240
Paweł Kuźdowicz: Zastosowanie obliża kosztowego w analizie odchyleń przedsięwzięcia / Cost obligation of an enterprise	249
Zbigniew Leszczyński: Analizy wartości cyklu procesów w programie redukcji zużycia zasobów produkcyjnych (kosztów produkcji) / Value analysis of process cycle as a part of production resources reduction program (production costs)	258

Grzegorz Lew: Koszty klienta w przedsiębiorstwach handlowych / Customer costs in commercial companies	270
Krzysztof Małys: Analiza struktury kosztów w publicznych szkołach wyższych w Polsce / Cost structure analysis in institutions of public higher education	278
Jarosław Mielcarek: Falsyfikacja tradycyjnego modelu rachunku kosztów docelowych / Target costing traditional model falsification	290
Andrzej Niemiec: Identyfikacja krytycznych czynników sukcesu (CSFS) za pomocą macierzy istotności-sterowalności (<i>Relevance-Manageability Matrix</i>) na przykładzie firm sektora transportu lądowego / Identification of critical success factors by Relevance-Manageability Matrix on the example of land transport sector companies.....	304
Maria Nieplowicz: Analiza porównawcza zastosowania zrównoważonej karty wyników w podmiotach leczniczych / The use of Balanced Scorecard in health care organizations. Comparative analysis	317
Bartłomiej Nita: Krytyka zrównoważonej karty wyników / The critique of Balanced Scorecard	325
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Próba wyceny innowacji uelastyczniającej technologię wytwarzania / Attempt to evaluate innovation making manufacturing process flexible.....	334
Edward Nowak: Pojemność informacyjna rachunku zysków i strat małych jednostek gospodarczych / Information capacity of profit and loss accounts in small economic entities.....	349
Ryszard Orliński: Rachunek kosztów pacjenta na przykładzie szpitala / Cost accounting of patients on the example of hospital.....	358
Sabina Rokita: Możliwości wykorzystania strategicznej karty wyników w zarządzaniu działalnością innowacyjną przedsiębiorstwa / Possibilities of use of the Strategic Scorecard in enterprises innovative activity management.....	368
Jolanta Rubik: Wytyczne i uregulowania raportowania społecznej odpowiedzialności / Guidelines and regulations of corporate social responsibility reporting.....	379
Wojciech Sadkowski: Przegląd dotychczasowych modeli rachunku kosztów jakości / Review of existing models of quality costs calculation	388
Beata Sadowska: System pomiaru dokonań w Państwowym Gospodarstwie Leśnym Lasy Państwowe – proces przygotowania i implementacji / Achievements measurement system at the State Forests National Forests Holding – process of preparing and implementation.....	399
Dorota Śładkiewicz: Nośniki wartości i ich rola w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa / Value drivers and their role in creating enterprise value.....	408

Aleksandra Sulik-Górecka: Wyzwania w rozliczaniu kosztów na potrzeby dokumentacji cen transferowych / Cost accounting challenges regarding transfer pricing documentation	417
Anna Surowiec: Rachunek kosztów działań jako jedna z metod zarządzania kosztami łańcucha dostaw / Activity-Based Costing as one of the methods of supply chain management	428
Waldemar Szczepaniak: Przychody z działalności badawczej jako miernik dokonań szkół wyższych – analiza w odniesieniu do wielkości relatywnych / Revenues from research activity as a measure of achievements of universities – analysis in relation to the relative value	438
Olga Szolno: System monitorowania realizacji celów w samorządowej jednostce budżetowej / System of monitoring the objectives achievements in self-government budget unit	447
Alfred Szydelko: Rola rachunkowości finansowej w pomiarze dokonań / The role of financial accounting in performance measurement	459
Lukasz Szydelko: Ekonomiczna wartość dodana w bankach spółdzielczych / Economic value added in cooperative banks	468
Joanna Świerk: Analiza gotowości polskich miast do wdrożenia strategicznej karty wyników / An analysis of readiness of Polish local authorities for implementation of Balanced Scorecard	478
Monika Ucieszńska: Pomiar w kontroli zarządczej funkcjonującej w administracji podatkowej / Measurement in management control in tax administration	487
Piotr Urbanek: Strategie uniwersytetów publicznych w Polsce – próba oceny / Strategies of public universities in Poland – an attempt to access	500
Piotr Wanicki: Innowacje jako źródło wartości przedsiębiorstwa / Innovation as a source of enterprise value	510
Lidia Wiatrak: Badanie satysfakcji klientów w kontekście zarządzania jakością w organach administracji podatkowej / Study of customer satisfaction in the context of quality management in the authority tax administration .	519
Marcin Wierzbiński: System zarządzania dokonaniem a model biznesowy / Performance management system vs. business model	533
Grzegorz Zimon: Koszty zarządzania kapitałem obrotowym w przedsiębiorstwie handlowym / Performance management system vs. business model	552

Wstęp

Zmiany zachodzące na rynku, związane z coraz większą konkurencją, powodują, że przedsiębiorcy szukają rozwiązań dotyczących nie tylko utrzymania się na nim, lecz również rozwoju, co ma służyć poprawie ich pozycji względem innych jednostek gospodarczych. Zarządzanie kosztami i pomiar dokonań stanowią istotny element systemu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach. Są one stosowane w przedsiębiorstwach nie tylko dużych, ale również średnich i małych. Każda działalność jednostki gospodarczej generuje koszty, które powinny być pod stałą kontrolą zarządzających. Jest to temat wciąż aktualny w artykułach naukowych publikowanych w Polsce i na świecie, poruszany zarówno przez teoretyków, jak i praktyków.

Niniejszy zeszyt Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu jest poświęcony zagadnieniom zarządzania kosztami i pomiarowi dokonań. W związku z tym zawarte w nim artykuły dotyczą dwóch odrębnych tematycznie obszarów:

- zarządzania kosztami,
- zarządzania dokonaniem.

W obrębie każdego z nich zaprezentowano problemy zarówno teoretyczne, jak i praktyczne dotyczące systemów kosztów w podejmowaniu decyzji, mierników dokonań, raportowania dokonań.

Artykuły poświęcone zarządzaniu kosztami mają głównie charakter praktyczny. Ukazują przypadki jego zastosowania w szpitalu, podmiocie świadczącym usługi komunalne, szkole wyższej oraz w organach administracji podatkowej. Skupiają się również na rozważaniach poświęconych kontroli kosztów w jednostkach mikro, wprowadzonych do ustawy o rachunkowości w 2014 roku.

Teksty związane z tematyką zarządzania dokonaniem są połączeniem rozważań teoretycznych z empirycznymi. Dociekania teoretyczne dotyczą zagadnień pomiaru dokonań, raportowania dokonań, zastosowania narzędzi, jakimi są zrównoważona karta dokonań, budżetowanie, oraz kreowania wartości przedsiębiorstwa. Artykuły związane z wdrożeniem zarządzania dokonaniem w jednostkach gospodarczych dotyczą takich podmiotów, jak: zakład gospodarowania odpadami, jednostki samorządu terytorialnego, podmioty lecznicze, banki.

Redaktorzy zeszytu mają nadzieję, że opublikowane w nim artykuły będą inspiracją do poszukiwań nowych rozwiązań w obszarze zarządzania kosztami i dokonaniem, a jednocześnie pomogą rozwiązać problemy związane z ich wykorzystaniem w wybranych organizacjach.

Robert Kowalak, Marcin Kowalewski, Piotr Bednarek

Marcin Czyczerski, Sebastian Lotz

SITECH Sp. z o.o. Polkowice

e-mails: marcin.czyczerski@pl.sitech-automotive.com;

sebastian.lotz@pl.sitech-automotive.com

ROLA PRZYWÓDZTWA W ZARZĄDZANIU DOKONANIAM

THE ROLE OF LEADERSHIP IN PERFORMANCE MANAGEMENT

DOI: 10.15611/pn.2016.442.08

Streszczenie: W niniejszym artykule zbadano rolę przywództwa w systemie zarządzania dokonaniem. Jest on rozumiany jako motywowanie do zachowań i działań, które przekładają się na pożądane przez organizację wyniki. Artykuł doprecyzowuje cztery role w systemie: przywódcy, menedżerów, pracowników oraz HR. W odniesieniu do roli przywództwa podniesiono znaczenie kreowania wizji, tworzenia ekonomicznego systemu wskaźników oraz motywowania. Artykuł eksponuje potencjał systemu zarządzania dokonaniem do rozwoju pracowników, a przez to organizacji.

Słowa kluczowe: przywództwo, zarządzanie dokonaniem, wizja, monitorowanie wyników, zaangażowanie.

Summary: The article investigates the role of leadership in the Performance Management System. It is assumed as encouraging towards behaviours and actions, which reflects expected results. The article specifies four roles in the system: leader's, managers', employees' and HR Department's. Regarding the role of leadership, it refers to the meaning of building up the following: a vision and efficient measurement system as well as motivation. The article implies the potential to use the system in employees' personal development and this way the development of organization.

Keywords: leadership, performance management, vision, KPI Monitoring, engagement.

1. Wstęp

Zmienność sytuacji gospodarczej stała się normą. Prawie każdy artykuł naukowy z zakresu zarządzania i ekonomii już na wstępie odwołuje się do wciąż rosnącej złożoności, konkurencji i ryzyka działalności gospodarczej. Biznes coraz mocniej zdumiewa innowacyjnością. W przemyśle mówi się o kolejnej rewolucji, nazywanej „Industrie 4.0”. Te ogromne wyzwania powodują wzrost zapotrzebowania na coś, co

z jednej strony już się trochę w literaturze opatrzyło, ale wciąż w praktyce biznesowej pozostaje „towarem deficytowym”. Mowa oczywiście o przywództwie.

Z drugiej strony zmienność i złożoność organizacji i jej otoczenia powoduje, że komunikowanie istotnych informacji menedżerskich staje się coraz trudniejsze. Implikuje to konieczność poszukiwania rozwiązań, które pozwalają na przejrzyste przedstawianie kierunku działania, celów ogólnych i odnoszących się do poszczególnych części organizacji. Takich, które pozwalają na bieżące sterowanie długodystansowym, strategicznym „lotem” organizacji w kierunku jej wizji oraz pozwalają odnieść dyskusję do kategorii tak czystych i obiektywnych, jak liczby.

Te potrzeby współczesnego biznesu powodują, że zarządzanie dokonaniem (efektywnością lub wynikami), w języku angielskim zwane *performance management*, przeistacza się w jedną z kluczowych koncepcji budowania pozycji w walce konkurencyjnej. Pozwala na połączenie istotnych zagadnień z zakresu teorii przywództwa, controllingu oraz zarządzania zasobami ludzkimi.

Celem prezentowanego artykułu jest dokonanie analizy znaczenia przywództwa w systemie zarządzania dokonaniem. Artykuł eksponuje użyteczny model przywództwa, którego zastosowanie pozytywnie wpływa na skuteczność systemu zarządzania dokonaniem. Opracowując artykuł, zastosowano metodę analizy dokumentacji spółek z branży motoryzacyjnej działających w Polsce i Europie Zachodniej. Kluczowe znaczenie dla powstania artykułu miała metoda obserwacji uczestniczącej, przeprowadzona przez autorów artykułu, którzy od ponad dziesięciu lat wykorzystują i jednocześnie obserwują rolę przywództwa i rozwiązania z zakresu systemu zarządzania dokonaniem w międzynarodowych spółkach należących do największych grup kapitałowych świata.

Artykuł stanowi początek cyklu poświęconego roli i uwarunkowaniom skuteczności przywództwa w odniesieniu do systemu zarządzania dokonaniem. Wychodzi on od analizy doświadczeń własnych w tym zakresie, aby później potwierdzić je dogłębną analizą literatury polsko-, niemiecko- i angielskojęzycznej oraz badaniami ankietowymi.

2. Zarządzanie dokonaniem – motywowanie do działania i zachowania, które prowadzi do pożądaných wyników

Jak w przypadku każdej popularnej koncepcji z zakresu zarządzania, wypracowano wiele definicji *performance management*. G. Cokins określa ją jako metodę przekładania strategicznych planów na rezultaty. Wspiera ona dokonania pracowników, ich rozwój i osiąganie sukcesów ekonomicznych. Aby było to jednak możliwe, kluczowe jest zaangażowanie wszystkich ról w organizacji [Hallogen]. Wyzwała ono zachowania, które prowadzą do działań, skanalizowanych na realizację celów jednostek, zespołów, a w konsekwencji przedsiębiorstwa [Cokins 2009].

Patrząc na to, co hamuje organizacje w osiąganiu oczekiwanych wyników, na pierwszym miejscu należy wymienić: brak określenia i monitorowania celów strate-

gicznych oraz akceptowanie ignorowania przez pracowników i kierownictwo strategii organizacji [Cokins 2009, s. 3-5]. Z pewnością nie są to jedyne problemy, ale ich występowanie gwałtownie ogranicza szansę na ekonomiczny sukces.

Zarządzanie dokonaniem ułatwia definiowanie kierunku działania i wyzwala energię zespołów i jednostek. Powodzenie w stosowaniu tej koncepcji wymaga spełnienia trzech istotnych warunków. Są one niezwykle ważne, zarówno na etapie budowania, jak i funkcjonowania systemu zarządzania dokonaniem.

Po pierwsze, powodzenie zależy od wkomponowania tej koncepcji w szerszy kontekst działalności organizacji i powiązania jej ze strategią przedsiębiorstwa. Właściwie należy wskazać, że dla osiągnięcia wysokiej sprawności zarządzania dokonaniem konieczne jest wbudowanie go w strategię.

Po drugie, wyniki stosowania tej koncepcji zależą od jakości procesu doboru wskaźników. Zjawiskiem niezwykle częstym w organizacjach, które połączyła bakcyla „dashbordów”, „tracho”, „pulpitów”, jest ogromna rozbudowa systemu wskaźników, swoista „mania KPI”. Wynika ona po części z braku umiejętności koncentrowania się na kluczowych czynnikach sukcesu, jak również z tego, że organizacje bywają po prostu ich nieświadome. Dlatego niezwykle ważny jest dobór i zbalansowanie wskaźników. W tym przypadku balansowanie oznacza dobranie ich w odniesieniu do różnych, istotnych aspektów i perspektyw działalności przedsiębiorstwa. Kluczowe jest tu zwłaszcza uwzględnienie interesów i celów pracowników i ich wyważenie z oczekiwaniami właścicieli.

Na każdym etapie ustalania i realizacji celów, doboru i monitorowania wskaźników najbardziej doniosłe znaczenie ma zaangażowanie zespołu, którego one dotyczą. Zespół jest najistotniejszym nośnikiem wiedzy w organizacji. Włączenie pracowników w proces ustalania celów i mierników utylizuje tę wiedzę oraz wyzwala motywację i energię do działania. Z tego powodu zaangażowanie zespołu stanowi trzeci kluczowy warunek sukcesu stosowania koncepcji zarządzania dokonaniem.

3. Role w zarządzaniu dokonaniem

Stworzenie prawdziwie efektywnego systemu zarządzania dokonaniem, który wspiera pracowników w osiąganiu celów, wymaga zaangażowania wszystkich członków organizacji. W kontekście zarządzania dokonaniem kluczowe role, które można wyodrębnić, odnoszą się do: przywództwa, menedżerów, pracowników i HR [Halogen].

Lider organizacji musi być orędownikiem nowego systemu. Oznacza to autentyczne wspieranie zarządzania dokonaniem, komunikowanie jego znaczenia i wartości oraz zaangażowanie pozostałych ról. Powoduje to konieczność sięgania po wszystkie kanały komunikacji formalnej i nieformalnej w organizacji, „schodzenie” do pracowników i ich problemów, mówienie językiem ich korzyści w odniesieniu do systemu. Istotnym zadaniem liderów jest rzeczywiste wykorzystywanie tego rozwiązania, przede wszystkim jako źródła informacji z procesów, przy podejmowaniu strategicznych decyzji.

Menedżerowie mają obowiązek wyrażania uznania i wzmacniania dobrych wyników pracowników oraz określania potrzeb i sposobów poprawy wyników, jeśli zachodzi taka potrzeba. Istotnym zadaniem jest również ukonstytuowanie systemu zarządzania dokonaniem jako płaszczyzny dwukierunkowej dyskusji o możliwościach i barierach osiągnięcia celów.

Rola pracownika w systemie zarządzania dokonaniem, ze względu na jego demokratyczność, jest niezwykle istotna. Odnosi się ona przede wszystkim do działania na rzecz osiągnięcia swoich indywidualnych celów, które pomagają organizacji zrealizować nadrzędne zamierzenia. Oznacza ponadto konieczność wzięcia odpowiedzialności za swój własny rozwój zawodowy i karierę. Rola pracownika w koncepcji zarządzania dokonaniem wiąże się z koniecznością bycia otwartym na konstruktywną informację zwrotną. Oznacza również podejmowanie inicjatyw korygujących i doskonalących oraz aktywne poszukiwanie wsparcia ze strony menedżerów i współpracowników.

Rola HR w koncepcji zarządzania dokonaniem odnosi się do wsparcia procesu budowania systemu: ról, terminów, wskaźników oraz procedury oceny. Funkcja ta powinna zapewnić dostęp wszystkim członkom organizacji do szkoleń na temat procesów z nim związanych (etapów i zakresu obowiązków oraz korzyści). Rolą HR jest również zapewnienie stałego rozwoju kompetencji miękkich menedżerów w zakresie prowadzenia rozmów, rozwiązywania problemów oraz moderowania, coachingu i mentoringu. Bezsprzecznie rolą HR jest też przegląd sprawności systemu zarządzania dokonaniem z uwzględnieniem analizy kosztów i korzyści. Kolejnym zadaniem jest badanie mocnych i słabych stron organizacji, pionów i działów oraz trendów w organizacji [Halogen]. HR jako właściciel wielu procesów odnoszących się do systemu zarządzania dokonaniem odpowiada za jego doskonalenie i odbiurokratyzowanie.

4. Rola przywództwa w zarządzaniu dokonaniem

4.1. Znaczenie przywództwa w kontekście zarządzania dokonaniem

Badania pokazują, że jakość przywództwa jest skorelowana z poziomem dzielenia się wiedzą oraz efektywnością zespołów, a te z kolei pozostają w pozytywnej relacji z wynikami zespołów [Sirivastava i in. 2006, s. 1239-1251]. Przywództwo jest pierwszoplanowym komponentem systemu zarządzania dokonaniem w kontekście wyznaczania celów strategicznych, rozsądnego doboru mierników oraz motywowania i angażowania pracowników.

Podobnie rolę przywództwa widzi P.J. Kotter. Uważa on, że podstawowym zadaniem przywództwa jest stworzenie kierunku zmian poprzez określenie wizji organizacji w przyszłości i sposobu jej realizacji. Ponadto należy do niego budowa koalicji zmiany poprzez angażowanie pracowników i menedżerów, prowadzenie komunikacji i integracji zespołu. Trzecim istotnym zadaniem jest motywowanie i in-

spirowanie do zmian, a także oswabadzania pracowników z więzów myślenia, że czegoś nie da się zrobić albo że nie trzeba czegoś robić. Misją przywództwa jest również rozwijanie zespołu i wspieranie go w usuwaniu barier, zarówno mentalnych, jak i fizycznych, uniemożliwiających bądź utrudniających osiągnięcie celów [Kotter 1996, s. 26].

Doświadczenia wyniesione z branży motoryzacyjnej pokazują, że trzy najważniejsze obowiązki lidera w kontekście zarządzania dokonaniem to:

- Wyznaczanie kierunku działania, budowanie wspólnej wizji i przekonania, że jej urzeczywistnienie warunkuje rozwój, a czasem nawet przetrwanie organizacji. Oznacza to również obowiązek określenia, balansowania i kaskadowania celów.
- Budowa ekonomicznego systemu monitorowania wyników na każdym poziomie organizacji. Wiąże się to z doбором wskaźników, ich złożonością, częstotliwością raportowania i zakresu stosowania, równoległe z dbałością o wzajemne powiązanie wskaźników i rozumienie ich znaczenia i treści. Niezwykle ważne jest również konsekwentne monitorowanie, poświęcanie czasu na przeglądy wyników i wykorzystywanie ich do udzielania informacji zwrotnej oraz rozwijania zespołów.
- Motywowanie zespołu do działania i osiągnięcia wyników. W dużej części ten wymiar roli przywództwa wynika z dwóch powyższych, ale musi zostać uzupełniony o budowę kultury, w której docenia się zaangażowanie i wyniki. Nie do przecenienia jest również bezpośrednia komunikacja z członkami wszystkich szczebli organizacji. Najbardziej istotnym czynnikiem powodzenia pozostaje jednak „przykład własny” i budowanie spójności między komunikatami „oczekuję” i „robię”.

Konsekwencja w wypełnianiu tych obowiązków najprecyzyjniej prowadzi linię podziału między skutecznymi i nieskutecznymi przywódcami. Możliwość bezpośredniej obserwacji wielu liderów na przestrzeni kilkunastu lat pozwala na postawienie tezy, że jakość ich realizacji przesądza, zarówno o ocenie poziomu charyzmatyczności, jak i wynikach organizacji.

4.2. Wyznaczanie kierunku działania

Wyznaczanie kierunku działania to punkt wyjścia w systemie zarządzania dokonaniem. Wizja przedsiębiorstwa to najbardziej zwarte i wymowne określenie oczekiwań wobec wszystkich członków organizacji. Musi ona być zbudowana w formie pozytywnej afirmacji stanu docelowego, który sam w sobie będzie motywował do działania. Powszechność obowiązywania determinuje konieczność prostego budowania wizji, klarownego formułowania sentencji i doboru jej treści do tożsamości organizacji.

Potraktowanie wizji jako sloganu, programu najwyższej kadry kierowniczej lub apelu bez pokrycia, to najczęstsze błędy liderów. Pełniane w początkowej i kluczowej fazie budowania systemu zarządzania dokonaniem, nie są możliwe do skompensowania w dalszych etapach jego tworzenia.

Rola lidera w wyznaczaniu kierunku działania wymaga od niego zdolności do strategicznego myślenia, formułowania złożonych koncepcji i zamierzeń w związku komunikaty i precyzyjne oczekiwania. Znamionuje to również zdolności komunikacyjne i perswazyjne, często utożsamiane z charyzmą, które aktywizują członków organizacji do podejmowania działań, których wyniki uwidaczniają się w bardzo długiej perspektywie czasu. Rolą lidera w tym ujęciu jest również upewnianie pracowników i pozostawianie im obszaru niezależności. Pozwala to dointerpretować, co dany kierunek oznacza dla nich bezpośrednio, dla ich działów i pionów. To również umiejętność dostrzegania długoterminowych potrzeb rozwoju i strategicznych luk kompetencyjnych [Ramboll].

Wyznaczenie i aktualizowanie kierunku działania wymaga od lidera stałego podtrzymywania kontaktu z rynkiem i potrzebami klientów, zwłaszcza tych odnoszących się do przyszłości. Z tego punktu widzenia istotne jest znalezienie kwantyfikowalnych i zrozumiałych narzędzi komunikacji w układzie rynek-lider-menedżerowie-pracownicy. Takim rozwiązaniem może być rachunek kosztów docelowych.

W rzeczywistości biznesowej działania organizacji nie powinny zostać podporządkowane realizacji spodziewanych przez przedsiębiorstwo rezultatów, lecz celom wynikającym z oczekiwań klientów. Rachunek kosztów docelowych definiuje większość zmiennych, które pomagają zbudować strategię organizacji i zasilają później system mierników.

4.3. Budowa ekonomicznego systemu monitorowania wyników

Rola lidera w odniesieniu do systemu monitorowania wyników odnosi się do trzech perspektyw:

- koncentracji na jego ekonomiczności,
- bieżącego wykorzystywania,
- stosowania jako punktu wyjścia do przekazywania informacji zwrotnej i rozwoju podległego zespołu.

Pierwszy aspekt jest szczególnie istotny, gdy organizacja po raz pierwszy sięga po metodę zarządzania dokonaniami. Można wówczas zaobserwować, często niczym nie ograniczoną, skłonność do mnożenia liczby wskaźników. Bardzo szybko przestają być one na bieżąco nadzorowane, co jest istotnym warunkiem efektywności ich stosowania. Nakład czasu potrzebny do ich kalkulowania i raportowania bywa wówczas niewspółmierny do korzyści. Fundamentalne znaczenie ma zatem wstrzeźliwość w dążeniu do opomiarowania wszystkiego.

Drugi wymiar odnosi się do siły woli lidera i jego kompetencji w zarządzaniu czasem. Trudno jest znaleźć lidera czy też menedżera, który nie traktowałby czasu jako swojego najcenniejszego zasobu, co wynika wprost z jego bardzo ograniczonej dostępności i nieodnawialności. Wobec tego, przy braku autodyscypliny, pilne zadania i problemy zaczynają przeważać nad rutynowymi i niepilnymi przeglądami dokonania. Osłabia to wiarygodność ich znaczenia dla lidera i organizacji. Każda próba

wprowadzenia przeglądu dokonań, która kończy się fiaskiem, utrwała percepcję wśród członków organizacji, że bieżąca próba implementacji też będzie zjawiskiem tymczasowym, więc lepiej nadmiernie się nie angażować. Można wskazać, że każda porażka we wdrażaniu systemu zarządzania dokonaniem zwiększa prawdopodobieństwo niepowodzenia również następnej próby. Dlatego szczególnie ważna jest silna wola i dyscyplina liderów i menedżerów w zakresie bieżącego monitorowania wskaźników dokonań.

Ostatni aspekt pozwala pracownikom oszacować, jaką głębszą korzyść mogą osiągnąć z funkcjonowania sprawnego systemu zarządzania dokonaniem. Jest on bowiem szansą na rzetelną informację zwrotną, podstawą do merytorycznej dyskusji o problemach i sposobie ich rozwiązywania. Nie pozostawia miejsca do osobistych komunikatów, przenosząc ciężar dyskusji na linii menedżer-lider na kwestie merytoryczne.

W tym wymiarze najbardziej znamienity jest jednak wkład systemu w wyznaczanie kierunku rozwoju zespołów i pracowników. Pozwala on oceniać pracowników w każdej warstwie, i to w czasie rzeczywistym. Lider ma możliwość weryfikacji m.in.: skuteczności pracownika, poziomu jego kompetencji, zdolności prezentacyjnych czy zdolności do samodzielnego rozwiązywania problemów. Stosunkowo wysoka częstotliwość przeglądów pozwala na szybkie reagowanie i obserwowanie postępu w zakresie rozwoju pracownika. Możliwe do zastosowania narzędzia rozwoju odnoszą się bezpośrednio do produktów i procesów, z którymi związany jest pracownik, podnosząc ich adekwatność i efektywność. Wewnętrzny charakter pozytywnie wpływa na aspekt kosztowy. Lokalne stosowanie mikroprogramów rozwojowych w miejscu pracy wpływa również bardzo pozytywnie na postrzeganie liderów przez pracowników i buduje więź wspólnej troski o wyniki zespołu i organizacji.

4.4. Motywowanie do działania i osiągnięcia wyników

Liderzy organizacji odpowiadają zarówno za stworzenie, jak i stałe utrzymywanie sprawnego systemu, który zapewnia właściwą motywację do działania i osiągnięcia wyników. Muszą go tak skonstruować, aby zapewniał spójność pomiędzy celami, kulturą, procesami, strukturą oraz poziomem zaangażowania i kompetencji zasobów ludzkich. Ten system powinien być stale rozwijany w kierunku kultury wysokich osiągnięć.

Rolą lidera w odniesieniu do motywowania i budowania zaangażowania jest w szczególności:

- Zapewnienie, że wszystkie systemy, struktury i procesy są ustalone i rozwijane w sposób zapewniający realizację strategicznych osiągnięć.
- Zapewnienie odpowiedzialności i zaangażowania na każdym poziomie organizacji, rozpisanie ról i konsekwentne nadzorowanie ich realizacji.
- Budowanie kompetencji i pozyskiwanie szerokiej koalicji menedżerów, co ułatwia pozyskanie i utrzymanie wsparcia i zaangażowania reszty organizacji.
- Identyfikowanie, rozwijanie i wspieranie zdolnych menedżerów w tzw. drugiej linii do upelnomocnionego działania w imieniu liderów.

- Zaakceptowanie tego, że przeważająca część członków organizacji będzie potrzebować czasu, aby się zaadaptować i nauczyć nowych umiejętności.
- Zaprojektowanie strategii zarządzania wiedzą oraz budowa systemu monitorowania oraz oceny dokonań, które zapewnią dostęp do aktualnych i ważnych danych dla menedżerów i pracowników wszystkich szczebli organizacji [Ramboll].

Zadaniem liderów jest budowa systemu, który umożliwi ciągłe i konsekwentne wzmacnianie kompetencji i zaangażowania w całej organizacji. Powinien on być spójny i stale pielęgnowany. Stwierdzone problemy w funkcjonowaniu systemu powinny służyć do jego optymalizacji, przy jednoczesnym podnoszeniu stabilności.

Liderzy odgrywają również niezwykle istotną rolę w odniesieniu do bieżącego motywowania do działania. Jak już wspomniano, powinno się ono odwoływać do informacji zwrotnej płynącej z analizy danych pochodzącej z systemu pomiaru wyników. Odchylenia *in minus* powinny być wykorzystywane do analizy przyczyn ich występowania i wypracowywania środków zaradczych oraz budowania zaangażowania na wszystkich szczeblach organizacji. Odchylenia *in plus* dają szansę celebrowania osiągnięć i budowania kultury wysokich wyników. Są również podstawą do budowania działań doskonalących i identyfikowania potencjałów wśród pracowników i menedżerów.

Najistotniejszym warunkiem powodzenia pozostaje jednak dawanie „własnego przykładu”. Liderzy muszą być w pełni oddani ideom, które propagują. Muszą okazywać to wszystkim członkom organizacji. W codziennym funkcjonowaniu kluczowe jest zatem dbanie o spójność między komunikatem „oczekuję” a tym, co „robię”. Sama w sobie ta dewiza stanowi bardzo powolny, ale konsekwentny sposób utrwalania kultury wysokich wyników. Jako środek wspierający może działać stabilizująco i przyspieszająco w odniesieniu do budowania systemu zarządzania dokonaniami. Stanowi bowiem dla pracowników ostateczne potwierdzenie, że liderzy organizacji wierzą i postępują zgodnie z tym, co mówią. W konsekwencji odpowiedzialność za to w poziomie zaufania i zaangażowania w organizacji.

5. Zakończenie

Artykuł dowodzi znaczenia przywództwa dla skuteczności funkcjonowania systemu zarządzania dokonaniami. Wieloletnia obserwacja uczestnicząca, doświadczenia przywódcze i przeprowadzone eksperymenty w budowaniu systemów zarządzania dokonaniami potwierdzają stawianą w artykule tezę o istotnej roli przywództwa w systemie zarządzania dokonaniami. Zmienność i złożoność organizacji oraz jej otoczenia powoduje, że stale rośnie rola przywództwa. To samo zjawisko implikuje konieczność poszukiwania rozwiązań, które pozwalają na przejrzyste komunikowanie i monitorowanie kierunku działania organizacji. Potrzeby współczesnego biznesu powodują, że zarządzanie dokonaniami na stałe weszło w pejzaż współczesnego świata biznesu, zarówno w aspekcie teoretycznym, jak i praktycznym.

Role w zakresie budowania i utrzymywania systemu zarządzania dokonaniem w organizacji rozkładają się pomiędzy liderów, menedżerów, pracowników oraz HR. Każdy z elementów organizacji ma kluczowe zadania konieczne do realizacji, aby zapewnić skuteczność systemu.

Rola lidera odnosi się do koordynowania budowy systemu i nadzorowania jego funkcjonowania. Ta misja nawiązuje do trzech perspektyw: wyznaczania kierunku działania, budowania ekonomicznego systemu monitorowania wyników, motywowania do działań, które przekładają się na pożądane wyniki.

Stworzenie takiego systemu pozwala na realizację wspólnej wizji, ukonstytuowanej na mierzalnych i zrozumiałych wskaźnikach. Lider musi być gwarantem traktowania wszelkich odchyłeń, czy to na minus, czy na plus, jako przyczynki do wzmacniania organizacji oraz szansy na rozwój pracowników i menedżerów. Powoduje to silne związanie interesów osobistych jej członków z interesem organizacji jako całości.

Literatura

- Borchers S., Trebes D., 1999, *Konzerncontroller in der Praxis. Eine empirische Untersuchung*, Controlling, Heft 1.
- Cokins G., 2009, *Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics*, J. Wiley & Sons.
- Halogen, *Roles and Responsibilities in a Best Practice Performance Management Process*, <http://www.halogensoftware.com>.
- Harzing A.W., 2001, *Who's in Charge? An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries*, Human Resource Management, no. 2.
- Kostera M., Kownacki S., 1996, *Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi*, [w:] Koźmiński A., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1996.
- Kotter P.J., 1996, *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston.
- Liner B., 2001, *Making Results-based State Government Work*, Urban Institute Press, Waszyngton.
- Mayne J., 2005, *Challenges and Lessons in Implementing Results-Based Management. Evaluation*, <https://wpqr4.adb.org> 2005.
- Ramboll, *Mastering Performance – A Leader's Guide*, <http://www.ramboll.com/megatrend/feature-articles/mastering-performance>.
- Srivastava A., Bartol K., Locke E., 2006, *Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance*, Academy of Management, vol. 49.