

## System pomiaru dokonań. Diagnoza rozwiązań stosowanych w polskich przedsiębiorstwach

Wanda Skoczylas\*, Andrzej Niemiec\*\*

**Streszczenie:** *Cel* – prezentacja wyników przeprowadzonej diagnozy stosowanych rozwiązań w zakresie systemu pomiaru dokonań, ocena poziomu ich zaawansowania i zgodności z potrzebami zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa.

*Metodologia badania* – badanie ankietowe zrealizowane metodą CATI w roku 2012 i 2014 na próbie 300 przedsiębiorstw każde, dobranych w sposób nieproporcjonalny z bazy REGON. W celu zapewnienia reprezentatywności przeprowadzonego badania opracowane zostały wagi analityczne pozwalające odnieść wyniki przeprowadzonego badania na ogół polskich przedsiębiorstw. Wyniki przeprowadzonego badania zostały opracowane statystycznie.

*Wynik* – diagnoza stosowanych rozwiązań w systemie pomiaru dokonań w przedsiębiorstwach polskich i ich ocena z punktu widzenia poziomu ich zaawansowania oraz potrzeb w zakresie zarządzania strategicznego umożliwia charakterystykę systemów funkcjonujących w Polsce. Zauważono występowanie luki pomiędzy stosowanymi rozwiązaniami pomiaru dokonań w praktyce przedsiębiorstw polskich a tymi, które proponowane są w teorii, czy opisywanymi w ramach najlepszych praktyk. Najistotniejszą różnicą jest między innymi koncentracja podmiotów na czynnikach finansowych, które często nie są powiązane ze strategią jednostki.

*Oryginalność/wartość* – przedstawione w artykule wyniki badania systemu pomiaru dokonań są kompleksowym opracowaniem, ponieważ uwzględniono w nim i poddano ocenie pełen zestaw cech określających system pomiaru dokonań. Przyjęte wagi analityczne pozwoliły odnieść wyniki przeprowadzonego badania na ogół polskich przedsiębiorstw, co nadaje im szerszy, krajowy wymiar.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie strategiczne, system pomiaru dokonań

### Wprowadzenie

Skuteczna i efektywna realizacja strategii przedsiębiorstwa z korzyścią dla interesariuszy tworzy zapotrzebowanie na odpowiednio skonstruowany system pomiaru dokonań. W teorii i praktyce na potwierdzenie tego faktu często przywołuje się słynne powiedzenie P. Druckera: „Jeśli nie można czegoś zmierzyć, nie da się tym zarządzać”. Przejście z aktualnego stanu

---

\* prof. dr Wanda Skoczylas, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Instytut Rachunkowości, Katedra Pomiaru i Kontroli Wyników, 71-101 Szczecin, ul. Mickiewicza 64, e-mail: wanda@wneiz.pl

\*\* dr Andrzej Niemiec, Katedra Controllingu, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Analizy Finansowej i Wyceny, 61-875 Poznań, al. Niepodległości 10, e-mail: andrzej.niemiec@ue.poznan.pl

przedsiębiorstwa i osiągnięcie pożądanego stanu w przyszłości wymaga sformułowania hipotez połączonych w zależności przyczynowo-skutkowe w czterech płaszczyznach, takich jak płaszczyzna finansowa, klientów, szeroko rozumianych procesów wewnętrznych oraz niezwykle ważna w gospodarce opartej na wiedzy uczenia się i rozwoju, a następnie wypracowania odpowiednich sposobów ich pomiaru umożliwiających identyfikację, śledzenie i przekazywanie osiągniętych wyników. Odpowiednio skonstruowany system pomiaru dokonań jest więc koniecznością i podstawą ciągłego uczenia się. Dzięki sprzężeniu zwrotnemu umożliwia nie tylko ocenę dokonań, ale też wprowadzenie korekt do uzgodnionej strategii w celu zapewnienia stałej doskonałości działań, a także postępu w realizacji wizji i misji przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest prezentacja wyników przeprowadzonej diagnozy stosowanych rozwiązań w zakresie systemu pomiaru dokonań, ocena poziomu ich zaawansowania i zgodności z potrzebami zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa.

## 1. Metodyka badania

Diagnoza obecnie obowiązujących rozwiązań w systemie pomiaru dokonań jest uzasadnioną koniecznością identyfikacji poziomu jego zaawansowania, jak i wytyczenia działań umożliwiających usunięcie występującej potencjalnej luki. Podstawą do sformułowania diagnozy były badanie ankietowe zrealizowane metodą CATI dwukrotnie, w 2012 oraz 2014 roku<sup>3</sup>. Badanie przeprowadzono na próbie 300 przedsiębiorstw każde (100 firm z 3 klas wielkości – małych, średnich oraz dużych). Próba do badania została dobrana w sposób nieproporcjonalny z bazy REGON. Rozkład próby:

- n = 100 przedsiębiorstw małych (zatrudnienie 10–49 osób),
- n = 100 przedsiębiorstw średnich (zatrudnienie 50–249 osób),
- n = 100 przedsiębiorstw dużych (zatrudnienie powyżej 250 osób).

W celu zapewnienia reprezentatywności przeprowadzonego badania opracowane zostały wagi analityczne pozwalające odnieść wyniki przeprowadzonego badania na ogół polskich przedsiębiorstw. Dobrana próba była reprezentatywna ze względu na sekcję PKD w obrębie każdej z klas wielkości firm.

Otrzymane w ten sposób wyniki zostały opracowane statystycznie.

## 2. Wyniki przeprowadzonego badania

Podstawą określenia przedmiotu badania była analiza prezentowanych w literaturze definicji systemu pomiaru dokonań (Franco-Santos, Lucianetti, Bourne, 2007, s. 786–798; por. Haffer,

---

<sup>3</sup> Projekt badawczy własny N 115 436640 pt. „Kluczowe indykatory osiągnięć w zarządzaniu wynikami przedsiębiorstw” realizowany przez Uniwersytet Szczeciński na podstawie umowy nr 4366/B/H03/2011/40 z Narodowym Centrum Nauki.

2011, s. 327–340). Na tej podstawie wygenerowano następujące obszary badawcze w zakresie stosowanych rozwiązań w pomiaru dokonań przez polskie przedsiębiorstwa:

- a) posiadanie strategii i jej kwantyfikacja z wykorzystaniem odpowiednio dobranych mierników finansowych i niefinansowych;
- b) sposób pomiaru celów przedsiębiorstw;
- c) szczebel pomiaru dokonań z dalszą konkretyzacją częstotliwości pomiaru na każdym z nich;
- d) organizacja sposobu pomiaru w przedsiębiorstwie;
- e) stosowane mierniki finansowe i ocena ich ważność;
- f) płaszczyzny pomiaru dokonań inne niż płaszczyzna finansowa;
- g) stosowane mierniki w płaszczyznach niefinansowych, to jest płaszczyzna klientów, procesów operacyjnych, pracowników i ich ważność;
- h) zależności pomiędzy wskaźnikami;
- i) sposób opracowania pomiaru dokonań;
- j) powiązanie pomiaru dokonań z systemem motywacyjnym;
- k) ocena stosowanych mierników;
- l) kierunki wykorzystania pomiaru dokonań w zarządzaniu przedsiębiorstwem;
- m) systemy informatyczne wspierające pomiar dokonań;
- n) zadowolenie z posiadanego systemu pomiaru dokonań.

Posiadanie strategii i jej kwantyfikacja z wykorzystaniem odpowiednio dobranych mierników finansowych i niefinansowych stanowiły pierwszy problem badawczy. Uzyskane opinie w tym zakresie przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1**

Posiadanie strategii i jej kwantyfikacja w polskich przedsiębiorstwach

Treść	2014	2012
Proszę powiedzieć, czy w Pana(i) firmie jest opracowana strategia rozwoju przedsiębiorstwa.		
Tak	44%	38%
Nie	56%	62%
Czy strategia firmy oprócz części opisowej zawiera także mierniki celów przedsiębiorstwa?		
Tak, zawiera	14,7%	20,1%
Nie, cele strategii są wyrażone tylko opisowo	28,7%	18,3%

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane odpowiedzi respondentów pozwoliły ustalić, że mniej niż połowa przedsiębiorstw polskich ma opracowaną strategię, lecz, co jest istotne, udział tych przedsiębiorstw w badanym okresie rośnie. Uwzględniając, że pomiar dokonań następuje obecnie na szczeblu strategicznym, obraz, jaki się rysuje, nie jest korzystny. Tylko 20,1% badanych przedsiębiorstw w pierwszym badaniu i 14,7% w drugim potwierdza fakt, że strategia ta jest opisana za pomocą mierników.

Rozwiązania w zakresie pomiaru celów przedsiębiorstw ujęto w tabeli 2.

**Tabela 2**

Sposoby pomiaru celów przedsiębiorstw

Treść	2014	2012
Przedsiębiorstwa, realizując swoje cele, korzystają z różnych mierników. Jakiego rodzaju mierniki są stosowane przez Pana(i) firmę?		
Głównie lub wyłącznie finansowe	44,5%	44,4%
Przede wszystkim inne o charakterze niefinansowym	5,1%	5,6%
Zarówno finansowe, jak i niefinansowe	49,2%	50,0%
Żadne	1,2%	0,0%
Czy jest Pan(i) pewien(pewna), że w Pana(i) firmie nie dokonuje się takich pomiarów?		
Dokonyjemy pomiaru wielkości wymaganych	1,0%	0,0%
Na pewno nie mierzymy osiągnięć (wyników)	0,0%	0,0%

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa, realizując swoje cele, korzystają zarówno z mierników finansowych, jak i niefinansowych lub wyłącznie z mierników finansowych i w tym zakresie nie występują istotne zmiany w obu przeprowadzonych badaniach. Tylko w drugim badaniu 1% respondentów stwierdziło, że dokonują pomiaru wielkości wymaganych na przykład przez banki, urząd skarbowy czy statystyczny bądź przy realizacji projektów unijnych.

Odpowiedzi identyfikujące szczebel pomiaru dokonań zawarto w tabeli 3.

**Tabela 3**

Szczelbel pomiaru dokonań

Treść	2014	2012
Przedsiębiorstwa jako całości	85,0%	78,0%
Jednostka organizacyjna	15,0%	25,0%
Poszczególnych pracowników	16,0%	7,0%

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z przedstawionych danych, przedsiębiorstwa najczęściej dokonują pomiaru dokonań na szczeblu całego przedsiębiorstwa, rzadziej na poziomie jednostek organizacyjnych i poszczególnych pracowników. W drugim badaniu daje się zauważyć pewna zmiana. W szerszym zakresie dokonuje się pomiaru dokonań poszczególnych pracowników.

Obok szczebla pomiaru dokonań istotną cechą obecnych systemów jest częstotliwość pomiaru. Tę zaprezentowano w tabeli 4.

**Tabela 4**

Częstotliwość pomiaru dokonań na poszczególnych szczeblach

Treść	Przedsiębiorstwo jako całość		Jednostka organizacyjna		Poszczególni pracownicy	
	2014	2012	2014	2012	2014	2012
W sposób ciągły	9%	12%	2%	6%	3%	2%
Częściej niż miesięcznie	2%	0%	0%	2%	0%	0%
Raz w miesiącu	35%	34%	9%	9%	5%	3%
Częściej niż raz na kwartał	1%	0%	1%	0%	0%	0%
Raz na kwartał	14%	14%	3%	5%	5%	1%
Rocznie	19%	13%	0%	2%	3%	1%
Rzadziej, ale systematycznie	0%	2%	0%	0%	0%	0%
Niesystematycznie, nieregularnie w miarę potrzeb	6%	4%	0%	1%	1%	0%

Źródło: opracowanie własne.

Niezależnie od szczebla pomiaru dokonań dominuje częstotliwość raz w miesiącu. Na szczeblu przedsiębiorstwa dokonuje się też często pomiaru dokonań w ujęciu rocznym oraz kwartalnym, natomiast pozostałych poziomach w okresach kwartalnym. Interesujący jest też pomiar dokonań odbywający się w sposób ciągły, i to na wszystkich poziomach.

Organizacja pomiaru dokonań stanowiła kolejny problem badawczy. Uzyskane odpowiedzi zestawiono w tabeli 5.

**Tabela 5**

Sposób zorganizowania pomiaru osiągnięć w przedsiębiorstwie

Treść	2014	2012
Wyodrębniono stanowisko wyższego szczebla	14,3%	14,4%
Tylko przez dział księgowości	50,8%	52,0%
Przez wszystkie komórki w zakresie ich kompetencji	34,8%	33,6%

Źródło: opracowanie własne.

W obszarze sposobu organizacji pomiaru dokonań daje się zaobserwować zbieżność opinii respondentów w dwóch badaniach. Najczęściej pomiar dokonań w przedsiębiorstwach polskich jest realizowany przez pracowników działu księgowości oraz przez wszystkie komórki w zakresie ich kompetencji. Tylko w około 14% przedsiębiorstw w strukturze organizacyjnej zostało wyodrębnione stanowisko wyższego szczebla.

Kolejny blok pytań dotyczył stosowanych mierników dokonań oraz oceny ich istotności. W pierwszej kolejności poproszono o ustosunkowanie się do powszechnie znanych i wykorzystywanych mierników finansowych. Uzyskane odpowiedzi zestawiono w tabeli 6.

**Tabela 6**

Ocena stosowanych mierników finansowych i ich ważność

Treść	Zastosowanie w pomiarze dokonań		Ważność w skali 1–5, gdzie 1 – oznacza najmniej ważny, a 5 – bardzo ważny	
	2014	2012	2014	2012
Zysk netto	74,3%	87,3%	4,7	4,3
EBIT, EBITDA	13,7%	16,6%	3,7	4,0
Przychody ze sprzedaży	66,0%	85,4%	4,5	4,4
Rentowność	58,7%	81,7%	4,5	4,2
Płynność finansowa	53,0%	81,6%	4,2	4,3
Poziom zadłużenia i zdolność spłaty	30,3%	66,4%	4,3	4,2
Ekonomiczna wartość dodana	10,0%	18,9%	4,2	3,8
Inne finansowe	6,0%	5,9%	4,4	4,1
Żadne	1,0%	1,8%	1,0	1,8

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci w obu badaniach do najczęściej stosowanych mierników zaliczyli zysk netto, przychody ze sprzedaży, rentowność i płynność finansową. W niewielkim zakresie stosowane są mierniki niezdefiniowane, to jest EBIT i EBITDA. Lista proponowanych wskaźników była otwarta, co pozwoliło ją uzupełnić o inne stosowane wskaźniki. Respondenci zaproponowali i przypisali dużą wagę takim wskaźnikom, jak: rotacja zapasów, należności i zobowiązań, kapitał pracujący, marża brutto, zysk brutto, przepływy pieniężne czy wewnętrzna stopa zwrotu.

Ocenę zakresu stosowania i ważności mierników niefinansowych poprzedziła identyfikacja płaszczyzn oceny (tabela 7).

**Tabela 7**

Niefinansowe płaszczyzny pomiaru dokonań

Treść	2014	2012
Klient	43,7%	68,2%
Procesy wewnętrzne	38,7%	54,3%
Pracownicy	34,0%	53,7%
Ochrona środowiska	16,7%	21,2%
Działalność społeczna	7,0%	14,1%
Inny obszar	2,3%	3,2%
Nie prowadzi pomiaru	25,0%	10,4%

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z danych zawartych w tabeli 7, bezspornie do najlepiej monitorowanych należą płaszczyzny klientów, procesów wewnętrznych oraz pracowników. Duże znaczenie respondenci przywiązują też do monitorowania dokonań w płaszczyźnie ochrony środowi-

ska oraz działalności społecznej. Zaproponowane płaszczyzny oceny odnosiły się raczej do problemów uwzględnianych w ramach tych płaszczyzn, na przykład pozyskania klientów czy edukacji.

Charakterystykę stosowanych mierników w tych płaszczyznach wraz z nadanymi im wagami ważności przedstawiono w tabelach 8–10.

**Tabela 8**

Ocena stosowanych mierników w płaszczyźnie klienta i ich ważność

Treść	Zastosowanie w pomiarze dokonań		Ważność w skali 1–5, gdzie 1 – oznacza najmniej ważny, a 5 – bardzo ważny	
	2014	2012	2014	2012
Udział w rynku	20,0%	39,7%	3,9	4,1
Lojalność klientów	29,7%	47,5%	4,3	4,4
Pozyskanie nowych klientów	29,0%	56,1%	4,6	4,5
Rentowność klientów	15,7%	36,3%	4,2	4,3
Satysfakcja klientów	30,7%	57,1%	4,7	4,7
Inne specyficzne dla danego przedsiębiorstwa	0,0%	1,5%	0,0	4,2

Źródło: opracowanie własne.

Częstość stosowania mierników w płaszczyźnie klientów jest znacznie mniejsza, niż miało to miejsce w przypadku mierników finansowych. Respondenci najczęściej wykorzystują takie mierniki, jak satysfakcja klienta, pozyskanie nowych klientów oraz lojalność klientów. Tym miernikom przypisują też największe znaczenie. Wśród zaproponowanych wymieniali natomiast na przykład: terminowość i jakość, kartę stałego klienta z rabatem, skuteczność reklamy, jakość obsługi klienta.

**Tabela 9**

Ocena stosowanych mierników w płaszczyźnie operacyjnej i ich ważność

Treść	Zastosowanie w pomiarze dokonań		Ważność w skali 1–5, gdzie 1 – oznacza najmniej ważny, a 5 – bardzo ważny	
	2014	2012	2014	2012
Liczba nowych produktów	14,7%	28,1%	3,8	4,1
Nakłady na badania i rozwój	8,0%	18,3%	3,8	3,8
Czas wdrażania projektów	12,3%	21,3%	4,1	4,2
Wydajność maszyn i urządzeń	16,7%	23,9%	4,0	4,4
Wskaźnik awaryjności maszyn i urządzeń	10,0%	20,3%	4,2	4,3
Koszt produktu, procesu	20,0%	37,8%	4,3	4,7
Reklamacje złożone, uznane	14,7%	37,5%	4,0	4,0
Inne rodzaje mierników	1,3%	6,6%	4,8	4,7

Źródło: opracowanie własne.

Zaproponowane mierniki w płaszczyźnie operacyjnej charakteryzuje znacznie mniejsza częstotliwość ich stosowania. Najczęściej przedmiotem monitorowania jest koszt produktu i procesu. W pierwszym badaniu za często stosowany miernik respondenci uznali też reklamacje oraz liczbę nowych produktów. Cieszącym się popularnością miernikiem jest również wydajność pracy maszyn i urządzeń. Częstotliwość stosowania pokrywa się z nadanymi miernikom wagami. Działalność operacyjna w rozumieniu R.S. Kaplana i D.P. Nortona (2001, s. 101) obejmuje procesy innowacyjne, operacyjne oraz obsługi posprzedażnej. Są one specyficzne w poszczególnych przedsiębiorstwach. Z tego też powodu respondenci przedstawiali swoje propozycje, takie jak na przykład: ocena dostawców, nowe usługi, stopień innowacyjności, ilość pierwszych produkcji, zawarte kontrakty na produkty, optymalizacja zużycia materiału, jakość wyrobu, wykorzystanie bazy gastronomicznej, *revenue per available room* (REVPAR), średnia stawka (netto) za pokój bez śniadania (ADR), wezwania do napraw gwarancyjnych, reklamacje wewnętrzne, braki wewnętrzne, posiadane certyfikaty, liczba usterek, liczba awaryjnych wyłączeń, straty w sieci, terminowość dostaw, wielkość produkcji na dobę, usługi nieserwisowe.

**Tabela 10**

Ocena stosowanych mierników w płaszczyźnie pracowników i ich ważność

Treść	Zastosowanie w pomiarze dokonań		Ważność w skali 1–5, gdzie 1 – oznacza najmniej ważny, a 5 – bardzo ważny	
	2014	2012	2014	2012
Wielkość zatrudnienia	16,3%	25,8%	4,0	4,0
Rotacja pracowników	14,7%	23,3%	4,1	4,1
Kwalifikacje pracowników	22,3%	48,6%	4,5	4,5
Podwyższanie kwalifikacji pracowników	19,0%	38,5%	4,1	4,3
Wydajność pracy pracowników	20,0%	43,9%	4,7	4,7
Średnia płaca	12,7%	38,7%	4,1	4,1
Zadowolenie pracowników	17,0%	47,1%	4,4	4,5
Liczba zgłoszonych/wdrożonych wniosków patentowych	3,7%	5,8%	3,4	4,2
Inne rodzaje mierników	0,0%	0,3%	0,0	4,5

Źródło: opracowanie własne.

Częściej niż w płaszczyźnie operacyjnej wykorzystywane są zaproponowane mierniki w płaszczyźnie pracowników. W pierwszym badaniu najczęściej mierzone były kwalifikacje, zadowolenie pracowników, podwyższanie kwalifikacji oraz średnia płaca. W drugim badaniu znacznie rzadziej, ale z równym jak poprzednio znaczeniem, mierzy się kwalifikacje, wydajność pracy, której przyznano największą wagę, oraz podwyższanie kwalifikacji. Dużą wagę nadaje się też pomiarowi zadowolenia. Wśród innych zaproponowanych przez respondentów znalazły się takie mierniki, jak: koszty osobowe, lojalność pracowników, czas pracy, absencje, dyspozycyjność, wypadkowość.



Dopełnieniem w pomiarze dokonań były trzy pytania otwarte. Poproszono respondentów o podanie mierników, które stosują w płaszczyźnie ochrony środowiska, działalności społecznej oraz innych niż wymienione. W zakresie ochrony środowiska dominowały pomiar i redukcja hałasu, zapylenia, emisji gazów do atmosfery, zużycia wody, zrzutu ścieków, ilości odpadków. Zaproponowano też mierniki w zakresie odzyskiwania surowców, substancji toksycznych, spalania, wdrażania nowych technologii i rozwiązań technicznych oraz kar. W zakresie działalności społecznej dominowały: liczba sponsorowanych akcji lub organizacji, dotacje, darowizny i subwencje pieniężne na cele charytatywne, rehabilitacja zawodowa, bhp, dbanie o pracowników, liczba inwestycji społecznych, zatrudnianie osób z domu dziecka.

W celu pełnej identyfikacji stosowanych rozwiązań w pomiarze dokonań przedsiębiorstw w Polsce poproszono o ustosunkowanie się do powiązań występujących pomiędzy wskaźnikami. Uzyskane odpowiedzi zestawiono w tabeli 11.

**Tabela 11**

Charakterystyka powiązań pomiędzy wskaźnikami

Treść	2014	2012
Zbiór mierników finansowych	20,7%	22,8%
Zbiór mierników finansowych i niefinansowych	26,9%	22,3%
Zbiór mierników niefinansowych	3,4%	5,0%
Uporządkowany system mierników finansowych	2,5%	9,0%
Uporządkowany system mierników finansowych i niefinansowych	13,1%	19,8%
Nie wiem, trudno powiedzieć	33,5%	21,0%

Źródło: opracowanie własne.

Z odpowiedzi respondentów wynika, że mierniki są zbiorem niepowiązanych ze sobą mierników finansowych i niefinansowych lub wyłącznie finansowych. Tylko w 19,8% przedsiębiorstw w pierwszym badaniu i 13% przedsiębiorstw w drugim mierniki stanowią uporządkowany system mierników finansowych i niefinansowych. Na uwagę zasługuje też duży udział odpowiedzi „nie wiem, trudno powiedzieć”.

Odpowiedzi na pytanie dotyczące sposobu opracowania pomiaru dokonań zebrano w tabeli 12. Przeprowadzone w odstępnie 2 lat badania prezentują inne rozwiązania w zakresie sposobu opracowania mierników. W pierwszym badaniu wskazywano, że są one opracowaniem własnym lub zaczerpniętym z teorii. W drugim badaniu wskazywano na opracowanie przez firmę zewnętrzną, standardowy benchmark czy też element zakupionego programu komputerowego.

**Tabela 12**

Sposób opracowania stosowanych w przedsiębiorstwie mierników

Treść	2014	2012
Opracowanie własne	15,3%	83,3%
Elementem własnego programu koncertu	46,0%	43,9%
Elementem zakupionego programu komputerowego	61,7%	34,0%
Propozycja menedżerów wyższego szczebla	44,0%	49,7%
Standardowy benchmark	63,7%	33,1%
Zaczerpnięte z teorii	29,0%	73,6%
Zaczerpnięte z innych przedsiębiorstw	53,3%	43,1%
Opracowane przez firmę zewnętrzną	84,3%	19,5%

Źródło: opracowanie własne.

Ważną kwestią w zarządzaniu dokonaniem jest powiązanie mierników z systemem motywacyjnym, co przedstawiono w tabeli 13.

**Tabela 13**

Powiązanie mierników z systemem motywacyjnym

Treść	2014	2012
Tak, dotyczy wszystkich pracowników	47,9%	44,4%
Tak, dotyczy tylko wybranych grup pracowników	29,1%	36,4%
Nie	23,0%	19,2%

Źródło: opracowanie własne.

W tym przypadku dominowały dwie odpowiedzi: mierniki są powiązane z systemem motywacyjnym wszystkich pracowników lub tylko wybranych grup.

Ocena mierników i kierunków ich wykorzystania stanowiła kolejny element poddany badaniu. Otrzymane wyniki zestawiono w tabeli 14 i 15.

**Tabela 14**

Ocena mierników stosowanych w przedsiębiorstwie

Treść	2014	2012
Mierniki są zgodne z celami strategicznym firmy	94,0%	92,7%
Mierzą osiągnięcia	90,7%	87,3%
Są podstawą podejmowania działań polepszających wyniki	85,3%	88,7%
Są trudne w manipulacji	51,7%	57,4%
Są łatwe w opisie i interpretacji	88,3%	73,6%
Menedżerowie wykorzystują mierniki, by szkolić pracowników	74,0%	68,9%

Źródło: opracowanie własne.

Ocena wielu funkcji i cech mierników przez respondentów jest wysoka, co potwierdza ich użyteczność. Najslabiej została oceniona możliwość wykorzystania mierników w szkoleniu pracowników przez menedżerów. Jednak znaczna część respondentów (niecałe 50%) wyraziła opinię, że mierniki są łatwe w manipulacji.

**Tabela 15**

Kierunki wykorzystania pomiaru dokonań w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Treść	2014	2012
Pomiar i ocena dokonań działalności przedsiębiorstwa	97,0%	94,4%
Dopracowanie wizji i strategii	86,0%	70,6%
Wyjaśnienie celów oraz integracji tych mierników z systemem zarządzania strategicznego	68,3%	63,6%
Planowanie, wyznaczanie celów i podejmowanie decyzji strategicznych	92,7%	90,5%
Komunikacja wewnętrzna	77,0%	75,7%
Usprawnienie systemów monitorowania realizacji strategii i uczenia się organizacji	73,7%	65,2%
Usprawnienie procesów operacyjnych np. podniesienia wydajności pracy pracowników poprawy jakości	89,3%	84,8%
Kontrola prowadzonej działalności bieżącej	95,0%	95,8%
Motywowanie pracowników	82,7%	85,8%
Zewnętrzne raportowanie	60,7%	49,7%
Spełnienie określonych wymagań prawnych czy technologicznych	67,7%	53,9%
Inne cele	3,3%	3,0%

Źródło: opracowanie własne.

Mierniki w przedsiębiorstwach polskich mają szerokie zastosowanie. Najslabiej została oceniona możliwość ich wykorzystania do wyjaśnienia celów i integracji z systemem zarządzania strategicznego oraz raportowania zewnętrznego. Te odpowiedzi potwierdziły jeszcze niedostateczne rozumienie zasadności zarządzania dokonaniami, a także potrzeby raportowania dokonań interesariuszom. Jest to ważne, ponieważ od roku 2017 niektóre duże jednostki oraz grupy zobowiązane będą do ujawnienia informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności (Dyrektywa, 2014).

Wsparcie informatyczne pomiaru dokonań to kolejny badany problem. Uzyskane odpowiedzi zestawiono w tabeli 16.

**Tabela 16**

Systemy informatyczne wspierające pomiar dokonań

Treść	2014	2012
SAP	4,3%	5,1%
Symfonia	12,7%	14,2%
Comarch	13,7%	7,3%
TETA	0,3%	2,2%
Własne autorskie	46,7%	54,9%
Inne systemy	20,7%	29,6%
Nie mamy	15,3%	6,3%

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci wskazali na własne opracowania autorskie. O ile w pierwszym badaniu odpowiedź ta jest zgodna z treścią odpowiedzi dotyczącej sposobów opracowania mierników, o tyle w drugim badaniu występuje tutaj pewną rozbieżność opinii.

W podsumowaniu zapytano o zadowolenie z posiadanego systemu pomiaru dokonań (tabela 17).

**Tabela 17**

Zadowolenie z posiadanego systemu pomiaru dokonań

Treść	2014	2012
Zdecydowanie tak	29,7%	23,5%
Raczej tak	51,3%	56,4%
Ani tak, ani nie	14,7%	14,3%
Raczej nie	3,3%	4,0%
Zdecydowanie nie	0,0%	1,8%

Źródło: opracowanie własne.

Udzielone odpowiedzi potwierdzają umiarkowane lub pełne zadowolenie z posiadanymi rozwiązaniami w zakresie pomiaru dokonań.

## Uwagi końcowe

Reasumując, można stwierdzić, że w przedsiębiorstwach polskich:

- a) pomiar dokonań nie jest powiązany ze strategią przedsiębiorstwa i dodatkowo nie dostrzega się tej funkcji mierników;
- b) nie widzi się potrzeby raportowania dokonań interesariuszom, co jest ważne, ponieważ od roku 2017 niektóre duże jednostki oraz grupy zobowiązane będą do ujawnienia informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności;
- c) pomiaru dokonań najczęściej dokonuje się na szczeblu całego przedsiębiorstwa raz w miesiącu;
- d) wykorzystywane mierniki są luźnym zbiorem mierników finansowych i niefinansowych;
- e) w pomiarze dokonań dominują mierniki finansowe – zys netto, przychody ze sprzedaży, rentowność – a więc mierniki opóźnione, podczas gdy większą wagę mają mierniki wyprzedzające;
- f) w grupie mierników wyprzedzających dużą wagę przywiązuje się do zadowolenia klienta, pozyskania klienta oraz lojalności klienta;
- g) przedsiębiorstwa dostrzegają też wagę pomiaru kwalifikacji pracowników, ich doskonalenia oraz wydajności pracy, co jest istotnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej w gospodarce opartej na wiedzy;
- h) mierzy się też osiągnięcia w zakresie ochrony środowiska oraz działalności społecznej;
- i) rozwiązania stosowane w zakresie pomiaru dokonań są własnym bądź zaczerpniętym z teorii opracowaniem lub też zostały wdrożone przez podmioty zewnętrzne albo są elementem systemu komputerowego.

Przedstawione wnioski z przeprowadzonych badań wskazują na występowanie luki pomiędzy stosowanymi rozwiązaniami pomiaru dokonań w praktyce przedsiębiorstw polskich a tymi, które proponowane są w teorii i wdrażane w wielu przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych, pozwalając im funkcjonować skutecznie i efektywnie z korzyścią dla właścicieli i pozostałych interesariuszy.

## Literatura

- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z 22.10.2014 zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy. Dz.Urz. UE L 330/1 (15.11.2014).
- Haffer, R. (2011). *Samooceena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw. W poszukiwaniu doskonałości biznesowej*. Toruń: Wyd. Naukowe UMK.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., Bourne, M. (2012). Contemporary Performance Measurement Systems: A Review of Their Consequences and a Framework for Research. *Management Accounting Research*, 23, 79–119.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2001). *Strategiczna karta wyników. Jak przelożyć strategię na działanie*. Warszawa: PWN.

### PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM. DIAGNOSIS OF APPLIED SOLUTIONS IN POLISH COMPANIES

**Abstract:** *Purpose* – presentation of the diagnosis results of applied solutions in performance measurement systems, according to their level of sophistication and compatibility with the strategic management needs of the company.

*Design/methodology/approach* – survey carried out by CATI in 2012 and 2014 on a sample of 300 enterprises each matched disproportionately from the REGON base. In order to ensure the representativeness, the wages were developed, allowing refer the results of the Polish companies generally. The results of the study have been developed statistically.

*Findings* – diagnosis of applied solutions used in performance measurement systems in Polish enterprises, according to their level of sophistication and compatibility with the strategic management needs of the company, describes characteristics of such as systems in Poland. The main finding is a gap between the solutions used in the practice of performance measurement of Polish enterprises, and those proposed in theory or described as the best practices. The most significant difference between others is focus on financial factors, which are often not linked to the strategy.

*Originality/value* – the research presented in the article is comprehensive study, because it included and evaluated a full set of characteristics defining performance measurement system. Adopted analytical wages allow to identify the results with Polish companies generally, which gives broader, national context.

**Keywords:** strategic management, performance measurement systems

#### Cytowanie

Skoczylas, W., Niemiec, A. (2016). System pomiaru dokonań. Diagnoza rozwiązań stosowanych w przedsiębiorstwach polskich. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 2/1 (80), s. 149–162; [www.wneiz.pl/frfu](http://www.wneiz.pl/frfu).