

Ilona Kędzierska

Uniwersytet Szczeciński

WYBRANE ZAGADNIENIA Z ZAKRESU ORGANIZACYJNEJ I OSOBISTEJ ZBILANSOWANEJ KARTY WYNIKÓW

Streszczenie: Po zaprezentowaniu przez Kaplana i Nortona koncepcji zbilansowanej karty dokonań wielu badaczy postanowiło zaproponować własne rozwiązania wykorzystujące zaproponowaną przez nich kartę wyników. Jedną z zaproponowanych koncepcji jest kompleksowa karta wyników (TPS), która łączy w sobie zbilansowaną kartę wyników, zarządzanie przez jakość, cykl nauki Kolba i zarządzanie kompetencyjne, odpowiadając w ten sposób na zapotrzebowanie kadr zarządzających kapitałem ludzkim, w którym szczególnie nacisk kładzie się na rozwój kapitału intelektualnego. W artykule poruszono wybrane zagadnienia z zakresu organizacyjnej zbilansowanej karty wyników (OBSC) i osobistej zbilansowanej karty wyników (PBSC), stanowiących punkt wyjścia dla TPS. Odpowiednie połączenie tych kart może się bowiem przyczynić nie tylko do rozwoju organizacji, ale również do zwiększenia przywiązania pracowników do jednostki gospodarczej, w której pracują, i skuteczniejszej realizacji strategii przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: kompleksowa karta wyników, zbilansowana karta wyników.

1. Wstęp

Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia oraz przy wykorzystaniu ograniczonych zasobów personalnych. Jednostki gospodarcze potrzebują zatem nie tylko innowacji, lecz również pracowników, którzy oprócz ciągłego dostosowywania się do zmian będą się dobrze z nimi czuli. Dlatego przedsiębiorstwom zależy na kadrze, którą będzie cechować kreatywność oraz umiejętność szybkiego uczenia się.

Podkreślić należy, że wielu pracowników nie zamierza pracować do końca swojej kariery tylko w jednym przedsiębiorstwie. Wiąże się to z ich pragnieniem zdobywania wiedzy, poszerzania własnych kompetencji, pragnieniem rozwoju nie tylko w jednej dziedzinie. W związku z tym, zarządzając jednostką, menedżerowie muszą wziąć pod uwagę indywidualne cele i potrzeby pracowników oraz znaleźć sposób na powiązanie ich z celami biznesowymi jednostki, dzięki czemu dłużej utrzymają personel w organizacji i ulepszą system motywacyjny.

Kadra zarządzająca nie tylko chce utrzymać pracowników, lecz zależy jej również na podniesieniu ich efektywności. Sposobem na połączenie indywidualnych celów pracowników ze strategią przedsiębiorstwa jest połączenie zbilansowanych kart wyników osobistych i organizacyjnych. Warto dodatkowo zwrócić uwagę, że współczesna gospodarka bazuje na wiedzy oraz wymaga szybkiego i ciągłego uczenia się, a także wysokiej jakości dóbr i usług oferowanych na rynku, co oznacza, że potrzebna jest koncepcja, która pozwoli na połączenie tych elementów. Odpowiedzią na te potrzeby wydaje się koncepcja kompleksowej karty wyników. W związku z tym celem niniejszego artykułu jest omówienie wybranych zagadnień z zakresu kompleksowej karty wyników związanych z organizacyjną i osobistą zbilansowaną kartą wyników.

2. Istota kompleksowej karty wyników

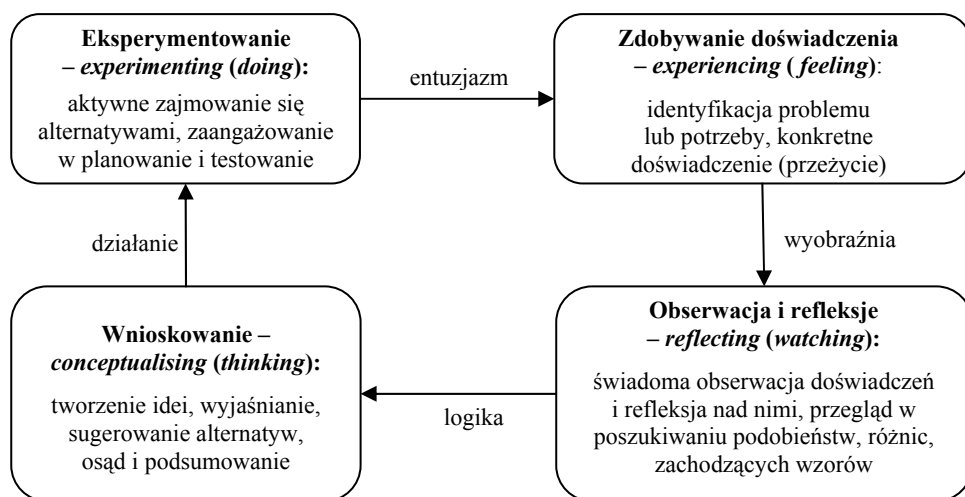
Od czasu opracowania koncepcji zbilansowanej karty dokonań (BSC) przez Kaplana i Nortona wielu autorów próbowało stworzyć własne teorie zbliżone do rozwiązań oferowanych przez BSC. Jednym z nich jest H.K. Rampersad, który zaproponował koncepcję kompleksowej karty wyników.

Kompleksowa karta wyników (*Total Performance Scorecard* – TPS) zakłada systematyczne, ciągłe i stopniowe doskonalenie jednostki i organizacji. Jej głównym celem jest trwały postęp wyników indywidualnych i organizacji [Rampersad 2004, s. 17–18]. Koncentruje się ona na zmianach zachodzących w organizacji oraz podkreśla, że reagowanie na zmiany to ciągły proces przeprowadzania usprawnień i oceny, w którym oprócz dostosowywania równie istotne jest ustawiczne doskonalenie, rozwój i nauka [Vos, Schoemaker 2004, s. 34]. TPS składa się z pięciu elementów:

1. Organizacyjnej zbilansowanej karty wyników (*Organizational Balanced Scorecard* – OBSC) – zawierającej doskonalenie i kontrolowanie procesów biznesowych zachodzących w jednostce gospodarczej, a także strategię, które mają pomóc w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej.

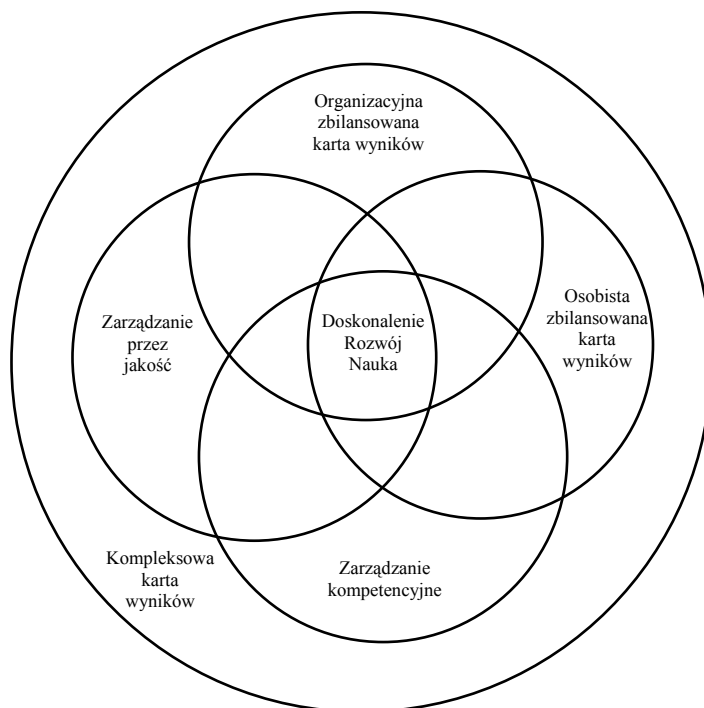
2. Osobistej zbilansowanej karty wyników (*Personal Balanced Scorecard* – PBSC) – dla której najważniejsze są samodzielny rozwój i autocoaching, pomagające pracownikowi w doskonaleniu własnych umiejętności oraz osiągnięciu sukcesu w życiu.

3. Zarządzania przez jakość (*Total Quality Management* – TQM) – koncepcji zarządzania zorientowanego na klienta i jakość, uwzględniającej również takie parametry, jak osiągane zyski czy udział w rynku [Dhanakumar 1999, s. 1; Ramasamy 2005, s. 4.2], w której zauważa się, że potrzeby klienta i cele biznesowe są ze sobą powiązane [Pike, Barnes 1996, s. 24]. Jest to również zdyscyplinowany sposób funkcjonowania organizacji wykorzystujący proces ciągłego doskonalenia na bazie cyklu Deminga (określanego PDCA) składającego się z czterech faz: planuj (*plan*), wdrażaj (*do*), sprawdzaj (*check*) i działaj (*act*). Wykorzystywany jest w koncepcji



Rys. 1. Cykl nauki Kolba

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Woodall, Winstanley 1998, s. 143; Jerling 1996, s. 136].



Rys. 2. Wzajemne powiązania elementów koncepcji kompleksowej karty wyników

Źródło: [Rampersad 2004, s. 34].

TPS do ciągłego, stopniowego doskonalenia jednostki i procesów, ze szczególnym naciskiem na naukę i zarządzanie procesami.

4. Zarządzania kompetencyjnego (*Talent Management – TM*) – skupiającego się na rozwoju potencjału ludzkiego znajdującego się w danej organizacji. Oparte jest ono na zmotywowaniu oraz jak najdoskonalszym wykwalifikowaniu pracowników, dzięki czemu będą oni osiągać najlepsze wyniki, co pomoże organizacji osiągnąć jej cele [Vaiman, Vance 2008, s. 3; Rampersad 2004, s. 31]. Dla TPS najważniejszym elementem TM jest cykl rozwojowy, na który składa się planowanie rezultatów, coaching, ocena i rozwój kompetencji zawodowych.

5. Cyklu nauki Kolba (*Kolb's Learning Cycle – rys. 1*) – procesu nauki przez doświadczenie (zwanego też nauką instynktowną), który widoczny jest we wszystkich wymienionych koncepcjach i dzięki połączeniu z nauką świadomą doprowadza do zmiany zachowań indywidualnych i zbiorowych. W TPS jest on wykorzystywany do wprowadzania skutecznych zmian w organizacji i ciągle powtarzany od nowa.

Podsumowując przedstawione rozważanie, warto podkreślić, że celem kompleksowej karty wyników jest maksymalny rozwój osobisty pracowników i optymalne wykorzystanie posiadanego przez nich potencjału, po to aby organizacja mogła osiągnąć najlepsze z możliwych wyników. Dlatego szczególnie nacisk kładziony jest na rozwój, doskonalenie i naukę stanowiące wspólną część OBSC, PBSC, TQM i TM (rys. 2).

3. Organizacyjna zbilansowana karta wyników

Organizacyjna zbilansowana karta wyników jest punktem wyjścia do tworzenia osobistych zbilansowanych kart wyników. Sprzyja ona zaangażowaniu pracowników w realizację strategii, a także tworzy ramy dla systematycznego rozwoju wizji organizacji. OBSC obejmuje [Rampersad 2004, s. 30, 38]:

- misję, wizję, krytyczne czynniki sukcesu (ambicje organizacji),
- cele ogólne,
- mierniki wyników,
- cele szczegółowe,
- działania doskonalące.

Podstawą stworzenia OBSC jest sformułowanie ambicji organizacji, na którą składają się **misja i wizja oraz krytyczne czynniki sukcesu**. Pozwala to na opracowanie strategii jednostki. W tym etapie ustala się również podstawowe wartości, którymi ma się kierować jednostka w swoich działaniach. Należy to wszystko połączyć z etyką biznesu, gdyż założeniem TPS jest uczciwe i etyczne działanie dla osiągnięcia sukcesu [Rampersad 2004, s. 85–130].

Krytyczne czynniki sukcesu nie są wyrażane liczbowo, lecz uzyskują te wartości dzięki miernikom wyników i określeniu celów szczegółowych. Należy jednak w pierwszej kolejności określić **cele ogólne** jednostki gospodarczej, które opisują czynności niezbędne do osiągnięcia założonych rezultatów. Przy ustalaniu tych celów bierze się pod uwagę wszystkich interesariuszy organizacji. Jednocześnie trzeba

dopilnować, aby wyznaczone cele były ze sobą powiązane przyczynowo-skutkowo. Dzięki logicznemu powiązaniu celów oraz mierników z różnych perspektyw możliwe staje się uświadomienie pracownikom, w jaki sposób realizacja celów z jednej perspektywy determinuje wyniki w pozostałych [Michalak 2008, s. 113–115].

Kolejnym elementem OBSC są **mierniki i cele szczegółowe**, dzięki którym możliwa staje się ocena wybranego procesu. Ponieważ organizacyjna zbilansowana karta wyników to nazwa nadana przez Rampersada zbilansowanej karcie wyników Kaplana i Nortona w celu odróżnienia jej od osobistych kart wyników pracowników, budowa i funkcjonalność perspektyw wraz z ich zawartością jest taka sama jak w BSC.

Cele przedsiębiorstwa oraz mierniki ich osiągnięcia są podzielone na cztery grupy, będące perspektywami obejmującymi swoim zasięgiem wszystkie obszary działalności jednostki gospodarczej. Logiczne powiązanie celów i mierników w poszczególnych perspektywach za pomocą relacji przyczynowo-skutkowych pozwala na wizualizację strategii. Korzyści wynikające z tego rozwiązania to m.in. [Wierzbński 2008, s. 123]:

- skuteczna komunikacja strategii,
- lepsze zrozumienie celów strategicznych,
- łatwiejsza ocena celów strategicznych z punktu widzenia tworzenia wartości dla interesariuszy,
- powiązanie celów z różnych obszarów działalności z procesem tworzenia wartości,
- stworzenie podstaw do monitorowania postępów w realizacji strategii jednostki gospodarczej.

Najczęściej w BSC wyróżniane są następujące perspektywy [Nita 2008, s. 415; Michalak 2008, s. 113–114]:

- finansowa (*financial perspective*) – jak postrzegają organizację właściciele,
- klienta (*customer perspective*) – jak przedsiębiorstwo widzą klienci,
- procesów wewnętrznych (*internal business process perspective*) – które procesy należy doskonalić,
- uczenia się i wzrostu (*learning and growth perspective*) – czy jednostka gospodarcza może się dalej rozwijać, adaptować do zmian i/lub poprawiać efektywność.

Każda z perspektyw ma określone **cele ogólne, mierniki i cele szczegółowe**. Oprócz powiązań między celami i miernikami zachodzą relacje między poszczególnymi perspektywami – to, co dzieje się w ramach jednej z perspektyw, wpływa na pozostałe.

Jednostka może wykorzystać różne grupy mierników [Nita 2008, s. 417; Michalak 2008, s. 113]:

- wynikowe i wyprzedzające (*outcome and driver measures*)¹,
- finansowe i niefinansowe (*financial and nonfinancial measures*),

¹ Mierniki wynikowe określa się również mianem mierników opóźnionych lub mierników realizacji celu (*lag indicators*). Mierniki wyprzedzające to inaczej mierniki przyszłego sukcesu (*leading indicators*).

- obiektywne i subiektywne (*objective and subjective measures*),
- krótkoterminowe i długoterminowe (*short-term and long-term measures*),
- zewnętrzne i wewnętrzne (*internal and external measures*).

Ostatnim krokiem formułowania OBSC jest **określenie działań doskonalących oraz ich priorytetów**. Działania te przyczyniają się do osiągnięcia krytycznych czynników sukcesu, a przez to do realizacji celów strategicznych. Powinny one być konkretne, skuteczne, wykonywalne oraz powiązane z miernikami wyników.

4. Istota osobistej zbilansowanej karty wyników

Osobista zbilansowana karta wyników budowana jest na podstawie zbilansowanej karty wyników. Dotyczy ona indywidualnego rozwoju kompetencyjnego pracownika. PBSC skupia się na procesie doskonalenia każdego członka organizacji i staje się przez to instrumentem mającym zapewnić sukces i powodzenie jednostki² w społeczeństwie. Szczególnie istotne są tu życie prywatne, umiejętności i społeczne zachowania jednostek. Pozwala ona pracownikom na [Rampersad 2004, s. 49–51]:

- zdystansowanie się do własnego sposobu myślenia,
- zmianę własnego postępowania i kreowanie przyszłości,
- formułowanie osobistych ambicji,
- poszukiwanie własnej tożsamości,
- określenie własnych mocnych stron, talentów,
- znalezienie równowagi między osobistymi ambicjami i zachowaniem,
- zwiększenie osobistej charyzmy,
- określenia zasad, standardów i wartości,
- skupienie się na maksymalnym indywidualnym rozwoju,
- zachowanie właściwej równowagi między interesami pracownika i organizacji,
- rozwój kompetencji pracowników.

Dzięki jej zastosowaniu możliwe staje się zwiększenie zaangażowania pracowników w opracowywanie i wdrażanie organizacyjnej zbilansowanej karty wyników.

5. Budowa osobistej zbilansowanej karty wyników

Proces budowania PBSC można podzielić na następujące etapy [Rampersad 2004, s. 53–55, 65–85; Rampersad brw., s. 5–7]:

- określenie osobistej misji,
- wyznaczenie wizji,
- określenie podstawowych ról, które chce w życiu pełnić pracownik,
- wyznaczenie krytycznych czynników sukcesu,
- postawienie celów ogólnych,

² Pod pojęciem ambicji rozumie się określone przez jednostkę jej indywidualne misje, wizje i podstawowe role, które zamierza w życiu spełniać.

- zbudowanie mierników wyników i celów szczegółowych,
- opracowanie działań doskonalących.

Pierwszym etapem w formułowaniu PBSC jest określenie ambicji jednostki. Przy określaniu misji jednostki³ bierze się pod uwagę wyznawaną filozofię, ogólne cele życiowe, aspiracje zgłaszane przez pracownika. To tu należy odpowiedzieć na takie pytania, jak:

- kim jesteśmy,
- po co żyjemy,
- jakie są nasze aspiracje,
- dlaczego robimy to, co robimy,
- jakie mamy talenty itp.

Dzięki **sformułowaniu misji i wizji** pracownik może zwiększyć swoją zdolność do nauki oraz zmienić zachowania, które mają również wpływ na całą organizację. Osobista wizja mówi o tym:

- dokąd zmierzamy,
- jakimi wartościami i zasadami kierujemy się w życiu,
- w jakim miejscu pracy i środowisku widzimy się w przyszłości,
- co jest naszym ideałem,
- jakie cele chcielibyśmy zrealizować,
- jakie są nasze dalekosiężne plany,
- czym chcemy się wyróżniać,
- jak postrzegamy samych siebie.

Ostatnim elementem ambicji są **podstawowe role**, które pracownik zamierza pełnić w swoim życiu – zarówno prywatnym, jak i zawodowym – po to, aby być w stanie zrealizować osobistą misję i wizję. Misję, wizję i podstawowe role powinny być sformułowane w taki sposób, aby inspirowały do refleksji nad życiem i podejmowanymi działaniami.

Po określeniu ambicji należy określić **krytyczne czynniki sukcesu**. Są one powiązane z perspektywami zbilansowanej karty wyników i stanowią możliwe do osiągnięcia tzw. kamienie milowe w życiu jednostki (punkty kontrolne w realizacji zadań). W perspektywie finansowej w PBSC jako „kamień milowy” pojawia się zazwyczaj bezpieczeństwo finansowe związane z możliwością zaspokojenia potrzeb. Określając perspektywę zewnętrzną, jednostka najczęściej bierze pod uwagę relacje, jakie łączą ją lub jakie chciałaby utrzymywać z osobami, które ją otaczają (rodzina, współpracownicy, przyjaciele itp.), a przy perspektywie wewnętrznej będzie ona określała swój stan umysłu i zdrowia fizycznego. W perspektywie wiedzy i nauki zawarte będą możliwości, zdolności oraz umiejętności uczenia się pracownika wraz z założeniami, jak je wykorzystać. Kluczowe czynniki sukcesu wiążą się z osobistymi celami, miernikami wyników i celami szczegółowymi oraz działaniami doskonalącymi.

³ Przy osobistej zbilansowanej karcie wyników mianem jednostki określaną jest pracownik organizacji.

Cele ogólne formułowane w PBSC przedstawiają rezultaty, jakie pracownik pragnie osiągnąć w ramach poszczególnych perspektyw. Oparte są one na analizie mocnych i słabych stron jednostki. Pomiar celów ogólnych możliwy jest dzięki odpowiednim miernikom. Wartość, która jest przypisywana poszczególnym miarom, staje się celem szczegółowym i wskazuje na ambicje pracownika. Mierniki wyników oraz cele szczegółowe powinny być konkretne, mierzalne, osiągalne, zorientowane na cel i określone czasowo [Rampersad 2004, s. 81].

Ostatnim etapem budowania PBSC jest **formułowanie działań doskonalących** umożliwiających realizację misji, wizji oraz celów ogólnych. Dzięki doskonaleniu własnych kompetencji, umiejętności postępowania oraz sposobów działania możliwe staje się osiągnięcie sukcesu zarówno na gruncie zawodowym, jak i prywatnym.

6. Komunikowanie zbilansowanych kart wyników

Zarówno organizacyjna, jak i osobista zbilansowana karta wyników powinna zostać zaprezentowana odbiorcom zawartych w niej informacji w sposób przejrzysty i ekscytujący. Grupy odbiorców tych kart są różne, dlatego też ich prezentacja niesie za sobą inny cel do osiągnięcia – w przypadku OBSC potrzebne jest zrozumienie i akceptacja strategii działania, przy PBSC zaś głównym celem jest uzyskanie wskazówek niezbędnych do lepszego poznania samego siebie i określenie własnych ambicji pracownika.

Komunikowanie OBSC powinno odbywać się zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji w sposób spójny, systematyczny oraz uporządkowany, z wykorzystaniem wszystkich możliwych form przekazu oraz diagramów przyczynowo-skutkowych [Rampersad 2004, s. 133–134]. Odpowiednie zaprezentowanie OBSC przyczynia się do uzyskania akceptacji i zaangażowania w jej realizację wszystkich interesariuszy jednostki. Głównym zadaniem każdej zbilansowanej karty wyników jest bowiem pomiar, ocena i komunikacja dokonań [Michalak 2008, s. 112]. Pozwala to na przełożenie strategii na konkretne działania, które można ocenić przy zastosowaniu mierników ujętych w ramach poszczególnych perspektyw, a dzięki temu umożliwia skuteczne zarządzanie strategiczne [Nita 2008, s. 415].

Zaprezentowanie organizacyjnej zbilansowanej karty wyników interesariuszom sprawia, że rozumieją oni cele i wiedzą, jakie postępowanie jest wymagane do ich realizacji. Podczas prezentowania OBSC należy akcentować podstawowe przesłania w niej sformułowane, nie pozostawiając niejasności dotyczących zadań, które należy wykonać, oraz obowiązków czy uprawnień posiadanych przez poszczególnych członków organizacji. Warto również pozwolić pracownikom i interesariuszom na dyskusję w wybranych kwestiach, zaznaczając jednocześnie, co jest poza nią. Należy przekonać i uświadomić członków organizacji, że konieczne są ciągle doskonalenie, rozwój i nauka.

Przy przekazywaniu koncepcji organizacyjnej zbilansowanej karty wyników pracownikom należy uważać, aby nie przedstawić jej zbyt późno lub zbyt wcześnie, jednocześnie pilnując, by ilość informacji była odpowiednia (dająca się przyswoić i niewywołująca uczucia natłoku informacji). Trzeba również wskazać personelowi korzyści płynące z działań doskonalących, a także pokazać powiązania między ich osobistymi zbilansowanymi kartami wyników a OBSC. Jednak w tym przypadku istotna jest nie tyle sama karta wyników, co cała koncepcja kompleksowej karty wyników.

Pracownicy powinni też zaprezentować swoje osobiste zbilansowane karty wyników. Pozyskując informacje zwrotne od otoczenia, można ulepszyć wizerunek własnej osoby (spojrzeć na siebie bardziej obiektywnie), co przekłada się zwykle na wzrost kreatywności, poprawę własnych zachowań oraz zwiększenie chęci do zdobywania nowej wiedzy i uczenia się [Rampersad 2004, s. 134].

7. Łączenie zbilansowanej karty wyników

Duże, zdywersyfikowane przedsiębiorstwa poza stworzeniem organizacyjnej zbilansowanej karty wyników dla całej jednostki tworzą w ramach procesu kaskadowania podrzędne BSC dla poszczególnych centrów odpowiedzialności, takich jak zakłady, działy, sekcje, zespoły [Michalak 2008, s. 113; Rampersad 2004, s. 135]. Tworzone są również indywidualne plany wyników dla poszczególnych pracowników, zawierające efekty, jakie pracownik powinien osiągnąć, realizując wizję komórki, do której przynależy, i będące zarazem przełożeniem zespołowej karty wyników na oczekiwane rezultaty.

Ogólne cele zawarte w OBSC są punktem wyjścia do łączenia tej karty z kartami wyników poszczególnych poziomów organizacji. Pozwala to na powiązanie celów głównych organizacji i jej komórek organizacyjnych, co sprawia, że podejmowane w poszczególnych komórkach wysiłki będą zgodne ze strategią organizacji. W ten sposób powstają mosty między poziomami organizacji, a dzięki temu pracownicy lepiej rozumieją program działania przyjęty przez jednostkę gospodarczą, w której pracują.

Komórki organizacyjne jednostki gospodarczej stosującej organizacyjną zbilansowaną kartę wyników muszą ustalić, czy mają wpływ na realizację danego celu ogólnego organizacji. Jeżeli jest on powiązany z jej działalnością, to powinien zostać ujęty w karcie wyników tej jednostki organizacyjnej. Pozostałe cele ogólnego działu czy też zespołu, jak również pozostałe elementy zbilansowanej karty wyników komórki ustalane są na podstawie jej strategii działania. Proces ten powtarzany jest na wszystkich szczeblach zarządzania, co pozwala na pełne przekształcenie strategii organizacji w konkretny plan działania. Komórki oprócz uwzględniania celów ogólnych z OBSC powinny wziąć pod uwagę również te wskaźniki, na które mają wpływ, i przełożyć je na własne realia i działania.

Stworzenie kart wyników – od organizacyjnej zbilansowanej karty wyników, przez zbilansowane karty wyników działów i zespołów, aż do indywidualnego planu wyników – sprawia, że w realizację strategii organizacji zaangażowani są wszyscy interesariusze organizacji. Dodatkowym atutem jest powiązanie organizacyjnych kart wyników z osobistymi zbilansowanymi kartami wyników pracowników. Najbardziej skorelowane ze sobą są PBSC (dotycząca głównie życia prywatnego pracowników) i indywidualny plan wyników (obejmujący kompetencje i wyniki w pracy). Powiązanie tych dwóch elementów podnosi efektywność i zwiększa zakres możliwości oddziaływania systemu motywacyjnego jednostki na personel.

Struktura kart wyników, która wynika z powiązania ich ze sobą, składa się z czterech poziomów [Rampersad 2004, s. 136–138]:

- strategicznego,
- taktycznego,
- operacyjnego,
- indywidualnego.

Na **poziomie strategicznym** łączy się osobiste zbilansowane karty wyników najwyższej kadry kierowniczej z organizacyjną zbilansowaną kartą wyników. Członkowie tego szczebla, jak i każdego niższego powinni zastanowić się nad dopasowaniem swoich ambicji do strategii, wizji i podstawowych wartości organizacji, działu czy zespołu, z którym pracują. W wyniku tych działań dochodzi do formułowania PBSC dopasowanych do OBSC.

Poziom taktyczny to sformułowanie PBSC menedżerów średniego szczebla wraz ze zbilansowanymi kartami wyników działów, w których pracują. Pamiętać przy tym należy, że BSC poszczególnych działów muszą być zgodne z OBSC.

Sformułowanie osobistych zbilansowanych kart wyników liderów zespołów oraz BSC zespołu, do którego przynależą, odbywa się na **poziomie operacyjnym**. BSC zespołu musi być zgodna ze zbilansowaną kartą wyników działu, w którym pracuje zespół, a ta z kolei z OBSC.

Na **poziomie indywidualnym** opracowuje się osobiste zbilansowane karty wyników poszczególnych członków zespołu, a także celów ogólnych, mierników wyników i celów szczegółowych, które będą zgodne z BSC zespołu, do którego przynależą poszczególne osoby. Na tym poziomie łączy się PBSC z indywidualnym planem wyników, co pozwala na dokładniejsze określenie indywidualnych celów zawodowych i mierników, które będą zamieszczone w osobistej karcie wyników pracownika.

8. Podsumowanie

Tak jak zbilansowana karta wyników, kompleksowa karta wyników jest postrzegana zarówno jako instrument służący do wdrażania strategii, jak i jako system służący do całościowego zarządzania strategicznego. TPS stanowi jednak rozwinięcie BSC, wykorzystując przy tym także inne koncepcje oraz kładąc szczególnie nacisk na roz-

wój, naukę i doskonalenie. Skupia się nie tylko na jednostce gospodarczej, lecz również na rozwoju jej pracowników, pozwalając w ten sposób na osiągnięcie lepszych wyników i skuteczniejszą realizację założonej strategii.

Dzięki wykorzystaniu PBSC organizacja może lepiej zrozumieć potrzeby swoich pracowników. Uwzględnienie przez organizację indywidualnych planów i celów życiowych pracowników zawartych w ich PBSC pozwala na usprawnienie systemu motywacyjnego oraz zatrzymanie pracowników, na których jej zależy.

Nie można też zapomnieć o odpowiednim przygotowaniu pracowników na zmiany, jakie następują przy wprowadzaniu nowych koncepcji w życie. Opór przed zmianami można zmniejszyć dzięki odpowiedniemu zaprezentowaniu nowo wprowadzanej koncepcji, dopuszczeniu do konstruktywnej dyskusji oraz odpowiednim szkoleniom i materiałom informacyjnym. Pozwalając członkom organizacji na udział w tworzeniu TPS, kierownictwo sprawi, że pracownicy poczują się bardziej związani z organizacją, a przez to będą jeszcze bardziej pragnąć sukcesu swojego pracodawcy.

Wprowadzenie TPS wymaga od pracowników nie tylko jednorazowego dostosowania się do zmian, lecz również przyzwyczajenia się i zaakceptowania, że będą one następować cyklicznie, a oni będą musieli się do zmian dostosowywać i na bieżąco uczyć nowych rzeczy.

Literatura

- Dhanakumar V.G. [1999], *Total Quality Management for plantation industry*, Anmol Publications PVT. Ltd., New Delhi.
- Jerling K. [1996], *Education, training, development in organizations*, Pearson South Africa.
- Michalak J. [2008], *Pomiar dokonań od wyniku finansowego do Balanced Scorecard*, Difin, Warszawa.
- Nita B. [2008], *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Pike J., Barnes R. [1996], *TQM In action. A practical approach to continuous performance improvement*, second edition, Chapman & Hall, London.
- Ramasamy S. [2005], *Total Quality Management*, Tata McGraw-Hill, New Delhi.
- Rampersad H.K. [2004], *Kompleksowa karta wyników. Jak przekształcić zarządzanie, aby postępując uczciwie osiągać doskonałe wyniki*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
- Rampersad H.K. [brw.], *Total Performance Scorecard a new blueprint for sustained organizational performance with Integrity*, <http://www.sma.org.sa/pdf/44/16.pdf> – dostęp 7.04.2011.
- Vaiman V., Vance Ch.M. [2008], *Smart Talent Management. Building knowledge assets for competitive advantage*, Edward Elgar Publishing Ltd., Bodmin.
- Vos M., Schoemaker H. [2004], *Accountability of communication management. A Balanced Scorecard for Communications quality*, Lemma Publishers, Utrecht.
- Wierzbiński M. [2008], *Zrównoważona karta wyników*, [w:] *Strategiczna rachunkowość zarządcza*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa.
- Woodall J., Winstanley D. [1998], *Management development. Strategy and practice*, Blackwell Business, Oxford.

SELECTED ISSUES OF ORGANIZATIONAL AND PERSONAL BALANCED SCORECARD

Summary: After presenting the concept of the Balanced Scorecard (BSC) by Kaplan and Norton, many researchers, inspired by the BSC theory, have followed in their footsteps and decided to propose their own solutions utilizing the original BSC. The Total Performance Scorecard (TPSC) merges the Balanced Scorecard, the Total Quality Management, the Kolb's Learning Cycle as well as the Talent Management, in this way answering demands of human capital managers, in which a particular attention is paid to the human capital development. The paper presents selected issues related to the Organizational Balanced Scorecard and the Personal Balanced Scorecard, both of them being the starting point for the TPS. Not only might a correct merging of the cards contribute to the organization development, but it might as well contribute to increasing employees' attachment to the organization and making the realization of the enterprise strategy more effective.