

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Rozdział 1

Kluczowe mierniki dokonań i ich systemy w zarządzaniu organizacją	25
1.1. <i>Performance</i> – interdyscyplinarny fenomen w zarządzaniu organizacją	25
1.2. Rozumienie terminu <i>indicator</i>	33
1.3. Istota i definicja kluczowych mierników dokonań	35
1.4. Klasyfikacja kluczowych mierników dokonań.....	39
1.5. Cele, funkcje i zadania kluczowych mierników dokonań.....	48
1.6. Wady i zalety kluczowych mierników dokonań	52
1.7. Systemy kluczowych mierników dokonań.....	60
1.8. Procedura zarządzania dokonaniem w organizacji na gruncie równowagi funkcjonalnej z wykorzystaniem systemu kluczowych mierników dokonań.....	66

Rozdział 2

Projektowanie zarządzania dokonaniem w dążeniu do zapewnienia równowagi wewnętrznej społecznej organizacji	75
2.1. Podstawy projektowania zarządzania dokonaniem	76
2.1.1. Mechanizm kontroli strategicznej.....	76
2.1.2. Rodzaje i dźwignie systemów strategicznej kontroli	80
2.1.3. Znaczenie komunikacji w zarządzaniu dokonaniem	81
2.1.4. Wizja, misja, cele strategiczne, kluczowe czynniki sukcesu.....	83
2.1.5. Ramy zarządzania dokonaniem.....	84
2.1.6. Wyjaśnienie kontekstu strategicznego	90
2.1.7. Odnowa strategiczna jako mechanizm kształtowania relacji społecznych zewnętrznych.....	91
2.2. Procedura projektowania zarządzania dokonaniem.....	93
2.3. Metody wykorzystywane w fazie projektowania zarządzania dokonaniem	97

2.3.1. Metoda punktowa do oceny misji organizacji	98
2.3.2. Analiza zewnętrzna według teorii identyfikacji i istotności interesariuszy	99
2.3.3. Koło strategicznego badania przedsiębiorstwa	102
2.3.4. Mapa strategii	103

dział 3

Wprowadzenie systemu zarządzania dokonaniami w celu utrzymania

Wprowadzenie zewnętrznej materialnej organizacji	105
Model biznesu jako element łączący strategię i strukturę organizacyjną	105
3.1.1. Budowa lub zmiana modelu biznesu	105
3.1.2. Analiza wykonalności, czyli testowanie modelu	108
Procedury organizacji zarządzania dokonaniami	112
Charakterystyka modeli stosowanych w fazie organizacji systemu	114
3.3.1. Modele biznesu a modele pomiaru dokonań	114
3.3.2. Modele zrównoważone	117
3.3.3. Modele tradycyjne pomiaru dokonań	120
3.3.4. Modele pomiaru dokonań oparte na procesach	122
3.3.5. Modele pomiaru dokonań bazujące na oprogramowaniu	127
3.3.6. Modele hybrydowe i częściowe	130

dział 4

Teoretyczno-metodyczne podstawy tworzenia systemów kluczowych

mierników dokonań umożliwiających zapewnienie równowagi

Wprowadzenie zewnętrznej społecznej organizacji	133
Teoretyczne podstawy tworzenia systemu kluczowych mierników dokonań	133
4.1.1. Standaryzacja pomiaru dokonań	133
4.1.2. Reguły wyboru mierników	135
4.1.3. Cykl życia KPI	137
4.1.4. Planowanie	141
4.1.5. Strategia tolerancji własnej	143
4.1.6. Strategiczna narracja	146
4.1.7. Charakter negocjacji z pracownikami co do możliwych do osiągnięcia wyników	147

4.2.	Procedura tworzenia systemu KPI	155
4.2.1.	Stworzenie listy mierników.....	156
4.2.2.	Zapewnienie dostępności danych	161
4.2.3.	Selekcja i klasyfikacja KPI	164
4.2.4.	Kaskadowanie pomiaru na niższe poziomy.....	165
4.3.	Metody identyfikacji kluczowych mierników dokonań	169
4.3.1.	Procedura: cel – pytanie – miernik	169
4.3.2.	Procedura: cel – płaszczyzna pomiaru – kluczowy czynnik sukcesu – miernik	170
4.3.3.	Charakterystyka procesu jako narzędzie identyfikujące kluczowe mierniki dokonań	172
4.3.4.	Analiza literatury jako metoda identyfikacji KPI.....	174
4.3.5.	Rankingi mierników	176
4.3.6.	Zestawy i bazy mierników	177
4.3.7.	Studium przypadku	177
4.3.8.	Kluczowe mierniki dokonań określone wymogami prawnymi bądź standardami raportowania	178
4.4.	Przegląd i charakterystyka metod selekcji KPI	179
4.4.1.	Agregacja mierników	180
4.4.2.	Agregacja wzorcowa bazująca na idei wskaźnika wykonania	182
4.4.3.	Agregacja bezwzorcowa bazująca na podejściu „od ogółu do szczegółu”	184
4.4.4.	Agregacja KPI z zastosowaniem technik redukcyjnych	186
4.4.5.	Selekcja mierników	189
4.4.6.	Selekcja mierników z zastosowaniem pojedynczego kryterium poprawności metodologicznej	190
4.4.7.	Selekcja mierników z zastosowaniem pojedynczego kryterium integralności miernika z systemem zarządzania dokonaniem	191
4.4.8.	Selekcja mierników z zastosowaniem pojedynczego kryterium istotności (podstawowe kryterium).....	192
4.4.9.	Selekcja mierników z zastosowaniem pojedynczego kryterium związku z miernikiem celu	198
4.4.10.	Selekcja mierników z zastosowaniem kryterium istotności w powiązaniu z innymi kryteriami selekcji (metody wielokryterialne)	203

4.4.11. Selekcja mierników z zastosowaniem scoringu w macierzy decyzyjnej (Pugha).....	207
4.4.12. Zastosowanie analitycznego procesu hierarchicznego lub sieciowego (AHP lub ANP) do selekcji KPI	210
4.4.13. Możliwość zastosowania sztucznych sieci neuronowych do selekcji KPI.....	214

rozdział 5

Wdrożenie i użytkowanie systemu kluczowych mierników dokonań

Wdrożenie jako podstawa utrzymania równowagi wewnętrznej materialnej

Wspierającej proces organizacyjnego uczenia się.....217

1. Warstwa pojęciowa fazy wdrożenia, użytkowania systemu i uczenia się	217
5.1.1. Integracja z funkcjonującymi systemami	217
5.1.2. Monitorowanie, czyli porównywanie dokonań w celu uruchomienia mechanizmów kontroli strategicznej	226
5.1.3. Analiza odchyłeń wartości bieżącej kluczowych mierników dokonań od wartości progowej i/lub krytycznej	229
5.1.4. Uczenie się jako efekt ewaluacji dokonań indywidualnych.....	234
5.1.5. Uczenie się jako zainicjowanie procesu odnowy strategicznej	238
5.1.6. Zmiany dostosowawcze systemu zarządzania dokonaniai	240
2. Etapy wdrożenia i użytkowania systemu kluczowych mierników dokonań na potrzeby zarządzania dokonaniai	242
3. Narzędzia i metody raportowania KPI na potrzeby kontroli bieżącej.....	246
5.3.1. Karta miernika	246
5.3.3. Kostka OLAP i kokpit (pulpit) menedżerski.....	248
5.3.3. Tradycyjne narzędzia komunikacji	251
5.3.4. Raporty jednostronicowe i tablice informacyjne.....	252
5.3.5. Narracja jako forma raportowania	254
5.3.6. Narzędzia wykorzystywane w procesie uczenia się	255

rozdział 6

Łatwość wdrożenia wypracowanej metodyki zarządzania dokonaniai

w polskich organizacjach 257 |

1. Ujęcie problemu i model teoretyczny	257
2. Metodyka badań	259

6.3. Charakterystyka badanej grupy oraz wyniki przeprowadzonych badań	261
6.4. Synteza wyników badania raportów niefinansowych i kierunki dalszych badań.....	269
Zakończenie	271
Bibliografia	279
Spis tabel	325
Spis rysunków	327
Załączniki	329