



Daniel Gajda

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi
daniel.gajda@ue.katowice.pl

ZRÓWNOWAŻONA KARTA WYNIKÓW JAKO SPOSÓB POMIARU EFEKTYWNOŚCI ZESPOŁÓW W ORGANIZACJI

Streszczenie: W artykule poruszono kwestię zastosowania zrównoważonej karty wyników do pomiaru efektywności zespołu w organizacji. Głównym celem opracowania jest prezentacja idei zrównoważonej karty wyników, przedstawienie celów i ogólnych założeń konstrukcji tego narzędzia oraz omówienie mechanizmu dekompozycji karty wyników, którego działanie skutkuje przełożeniem strategii przedsiębiorstwa na cele zespołowe na poziomie operacyjnym, umożliwiając ocenę efektywności zespołów pracowniczych. Na potrzeby artykułu sformułowano następujące pytania badawcze:

- czym jest zrównoważona karta wyników?
- jak przebiega proces konstruowania zrównoważonej karty wyników?
- jak wykorzystać zrównoważoną kartę wyników w pomiarze efektywności zespołów?

Prowadzone w ramach artykułu rozważania zostały oparte na studiach literaturo-
wych, głównie krajowych i zagranicznych czasopism naukowych.

Słowa kluczowe: zrównoważona karta wyników, efektywność, zespół pracowniczy.

Wprowadzenie

Misja oraz wizja organizacji, mające często abstrakcyjny charakter, z punktu widzenia pracowników nie przekładają się bezpośrednio na zrozumiałe i wymierne zadania. Znajomość oraz zrozumienie przez pracowników ogólnych założeń strategicznych firmy¹ nie oznacza, iż będą oni wiedzieć, w jakim stopniu podejmowane przez nich działania przyczyniają się do osiągnięcia celów strategicznych. W codziennej pracy potrzebują oni bowiem wymiernych i jednoznacz-

¹ Przykładowo zdobycie dominującej pozycji na określonym rynku.

nych wytycznych określających, na jakich działaniach powinni się koncentrować oraz jak ocenia się działania już zrealizowane. Narzędziem umożliwiającym przełożenie abstrakcyjnej misji i wizji oraz strategii na konkretne cele i mierniki jest zrównoważona karta wyników.

1. Idea zrównoważonej karty wyników

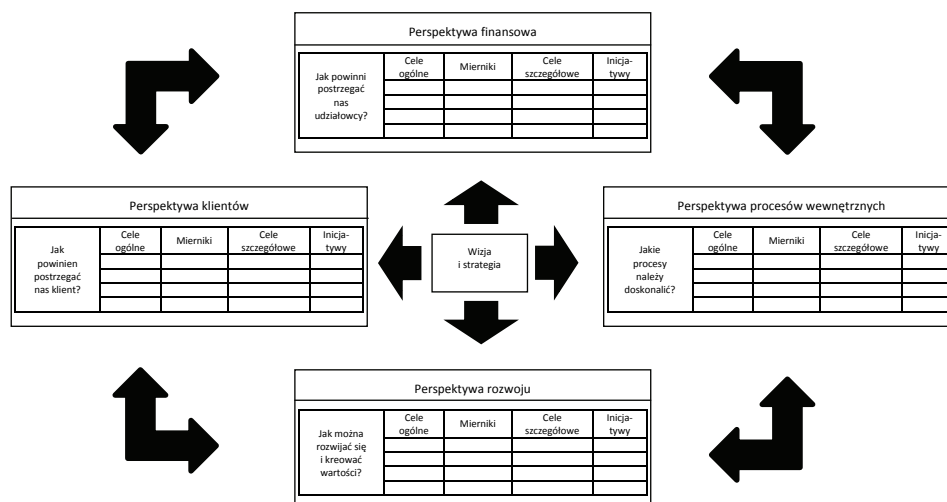
Zrównoważona karta wyników² (z ang. *The Balanced Scorecard* – BSC) jest skoordynowanym zestawem celów i mierników ich realizacji, który zapewnia menedżerom wyższego szczebla szybki, a zarazem kompleksowy wgląd w działalność przedsiębiorstwa oraz umożliwia dokonanie wieloaspektowej oceny jego funkcjonowania. Stanowi swego rodzaju alternatywną propozycję względem tradycyjnych systemów pomiaru, która opisuje i wyjaśnia, co powinno być mierzone w przedsiębiorstwie, aby jak najlepiej ocenić jego efektywność w realizowaniu strategii [Kuchta, Ryńca, 2007, s. 94]. Autorami koncepcji zrównoważonej karty wyników są R.S. Kaplan i D.P. Norton, którzy po raz pierwszy zaprezentowali wspomnianą koncepcję w 1992 r. na łamach czasopisma naukowego „Harvard Business Review”. Jak twierdzą twórcy karty wyników, do jej opracowania skłonił ich panujący wśród menedżerów pogląd, iż tradycyjne mierniki finansowe³, spełniające wymagania przedsiębiorstw ery przemysłowej, w zmieniających się warunkach gospodarowania mogą stać się podstawą mylnych ocen. Mierniki te nie przystają bowiem do kompetencji, które współczesne firmy starają się rozwijać [Kaplan, Norton, 1992, s. 71].

W zrównoważonej karcie wyników tradycyjne mierniki finansowe informujące o wynikach już podjętych działań zostają zachowane. Miernikom tym towarzyszą jednak mierniki operacyjne dotyczące: zadowolenia klientów, procesów wewnętrznych oraz innowacji i usprawnień, od których zależą przyszłe wyniki firmy [Kaplan, Norton, 1992, s. 71]. Kartę określa się mianem zrównoważonej ze względu na zachowanie odpowiednich proporcji między zewnętrznymi miernikami satysfakcji klienta a wewnętrznymi miernikami efektywności kluczowych procesów i rozwoju. Kartę cechuje również zachowana równowaga pomiędzy miernikami wskazującymi efekt zdarzeń przeszłych a miernikami wskazującymi przyszłe (prognozowane) wyniki [Kaplan, Norton, 2007, s. 29].

Zawarte w zrównoważonej karcie wyników cele oraz mierniki finansowe i operacyjne pozwalają menedżerom monitorować działalność firmy w czterech kluczowych dla organizacji perspektywach, które zostały ujęte na rys. 1.

² W literaturze przedmiotu można spotkać tłumaczenie terminu *the balanced scorecard* jako zrównoważona, zbilansowana, zintegrowana lub strategiczna karta wyników lub dokonań.

³ Przykładowo wskaźnik zwrotu z inwestycji, zysk na akcje.



Rys. 1. Perspektywy zrównoważonej karty wyników

Źródło: [Kaplan, Norton, 1996, s. 76].

Poszczególne perspektywy mają pokazać, w jaki sposób tworzona jest wartość dla obecnych i przyszłych klientów, jak usprawnić wewnętrzne możliwości przedsiębiorstwa, a także jak inwestować w ludzi, systemy oraz procedury niezbędne do poprawy wyników w przyszłości [Kaplan, Norton, 2007, s. 27].

W ramach każdej z perspektyw określa się:

- cele ogólne,
- cele szczegółowe – wielkości docelowe, jakie firma chce osiągnąć,
- mierniki – jednostki miary tych celów,
- inicjatywy – określone przedsięwzięcia, które należy zrealizować, aby firma osiągnęła założone cele.

Perspektywa finansowa ujmuje mierniki podsumowujące łatwo mierzalne ekonomiczne efekty dotychczasowych działań. Mają one pokazać, czy wdrożenie oraz realizacja przyjętej strategii przyczynia się do poprawy wyników ekonomicznych [Kaplan, Norton, 2007, s. 42]. Cele i mierniki finansowe pełnią jednak szerszą funkcję. Nie tylko określają oczekiwane efekty finansowe strategii, ale także ukierunkowują cele oraz mierniki ujęte w pozostałych perspektywach. Każdy z mierników w danej perspektywie powinien bowiem stanowić element łańcucha przyczynowo-skutkowego, stworzonego w celu osiągnięcia zamierzonych wyników finansowych. Zasada ta ściśle wiąże poszczególne perspektywy ze sobą i umożliwia kompleksowe badanie osiągania założeń strategii [Dąbrowski, 2011, s. 32]. Do najczęściej stosowanych w perspektywie finansowej mierników można zaliczyć: zysk operacyjny, stopę zwrotu z inwestycji,

ekonomiczną wartość dodaną, wzrost wartości sprzedaży, dodatnie przepływy pieniężne. Dobór danych jest uzależniony od postawionych celów finansowych [Karaś, 2004, s. 216].

Perspektywa klienta definiuje klientów i segmenty rynku, w których przedsiębiorstwo będzie konkurować, oraz mierniki efektywności z nimi powiązane. Do podstawowych mierników mających na celu badanie realizacji założeń strategii w tym obszarze zalicza się: ilościowy i wartościowy udział w rynku, zdobywanie, utrzymanie i satysfakcję klienta, a co za tym idzie – jego rentowność⁴. Mierniki te są powiązane ze sobą, tworząc łańcuch przyczynowo-skutkowy. Rentowność klienta jest zależna od mierników zdobywania, utrzymania i satysfakcji klienta. Udział w rynku z kolei jest zależny od umiejętności zdobywania oraz utrzymania klienta. Te ostatnie zależą natomiast od satysfakcji klienta [Dąbrowski, 2011, s. 34].

Perspektywa procesów wewnętrznych koncentruje się na identyfikacji kluczowych procesów wewnątrz organizacji, które mają umożliwić firmie kreowanie wartości przyciągającej i zatrzymującej klientów docelowego segmentu rynku oraz spełnienie oczekiwań akcjonariuszy względem osiąganych wyników finansowych. Innymi słowy, perspektywa ta koncentruje się na procesach, które mają największy wpływ na satysfakcję klienta oraz wyniki finansowe organizacji. Zrównoważona karta wyników pozwala monitorować i usprawniać istniejące procesy⁵. Perspektywa procesów wewnętrznych nie ogranicza się wyłącznie do procesów operacyjnych, w których tworzona jest tylko krótkofalowa część wartości przedsiębiorstwa. Równie ważne w tej perspektywie są procesy innowacyjne, odpowiadające za „długofalowe” tworzenie wartości [Kaplan, Norton, 2007, s. 43-44]. Najczęściej wykorzystywanymi miernikami w perspektywie procesów wewnętrznych są: jakość produktów, czas wprowadzania nowych produktów, procentowy udział nowych produktów w sprzedaży przedsiębiorstwa [Karaś, 2004, s. 218].

Ostatnia z wyróżnionych przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona perspektywa rozwoju identyfikuje zasoby, które organizacja powinna rozwijać, aby stworzyć podstawy długoterminowego organizacji. Perspektywy klienta i procesów wewnętrznych pozwalają na określenie czynników o największym znaczeniu dla obecnego oraz przyszłego sukcesu organizacji. Osiągnięcie celów zapewniających ten sukces powoduje konieczność ciągłego doskonalenia się i rozwoju. Jest to uwarunkowane diagnozą oraz koniecznością niwelowania luki między obecnymi możliwościami ludzi, systemów i procedur, a stanem koniecznym do osią-

⁴ Rentowność klienta mierzy zysk netto osiągnięty z klienta lub danego rynku – zysk pomniejszony o koszty obsługi.

⁵ Przykładem może być stworzenie procesu analizy potrzeb klienta czy też procesu świadczenia nowych usług dla docelowego segmentu klientów.

gnięcia sukcesu. Proces niwelowania wspomnianej luki realizowany jest poprzez inwestycje w kadry, doskonalenie technologii i systemów informacyjnych, czy też dostosowanie procedur organizacyjnych [Dąbrowski, 2011, s. 34-35]. Ze względu na bardzo szeroki zasięg spojrzenia z tej perspektywy, stosowane są tu albo mierniki podstawowe, takie jak: satysfakcja pracowników, rotacja personelu, wydajność szkolenia, umiejętności pracowników, albo też specyficzne dla organizacji czynniki sukcesu, które determinują przyszłą wartość mierników podstawowych, np. dostępność systemów informacyjnych [Karaś, 2004, s. 218].

Przedstawione perspektywy wynikają ze strategii, misji oraz wizji przedsiębiorstwa i stanowią ich przełożenie na konkretne działania. Innymi słowy, misja, wizja oraz strategia określana za pomocą karty przybiera formę uporządkowanego zestawu mierzalnych celów wraz z miernikami ich osiągnięcia. Realizacja celów w ramach czterech perspektyw umożliwi realizację strategii firmy. Perspektywy tworzą łańcuch przyczynowo-skutkowy, co oznacza, że poprawa realizacji celów w jednej z perspektyw będzie skutkowałą poprawą realizacji celów w innej perspektywie [Samul, 2011, s. 67]. Na rys. 1 zależność tę odzwierciedlają strzałki. Uwzględnienie wszystkich czterech perspektyw w monitorowaniu oraz ocenie efektywności przedsiębiorstwa stanowi fundament koncepcji zrównoważonej karty wyników.

Wykorzystanie zrównoważonej karty wyników pozwala poznać działania kluczowe dla tworzenia wartości, a także zasadnicze czynniki, które na nią wpływają. Karta wyników stanowi zatem uniwersalne narzędzie umożliwiające przełożenie wizji, misji i strategii przedsiębiorstwa na konkretne zadania oraz miary ich realizacji dla poszczególnych komórek organizacyjnych, zespołów pracowniczych i pojedynczych pracowników [Samul, 2011, s. 67].

2. Ogólne założenia konstrukcji zrównoważonej karty wyników

Panujące w ostatnich latach warunki rynkowe skłaniały coraz większą liczbę przedsiębiorstw odpowiadających na wyzwania ery informacyjnej do zastosowania systemu zarządzania strategicznego opartego na zrównoważonej karcie wyników. Karta wyników wypełnia swego rodzaju lukę powstałą w wielu systemach zarządzania pomiędzy wizją, misją i strategią, a działalnością na poziomie operacyjnym. Pozwala ona przenieść strategię na codzienną działalność operacyjną przedsiębiorstwa. Jak pokazuje wieloletnia praktyka, zrównoważona karta wyników tworzona jest w celu:

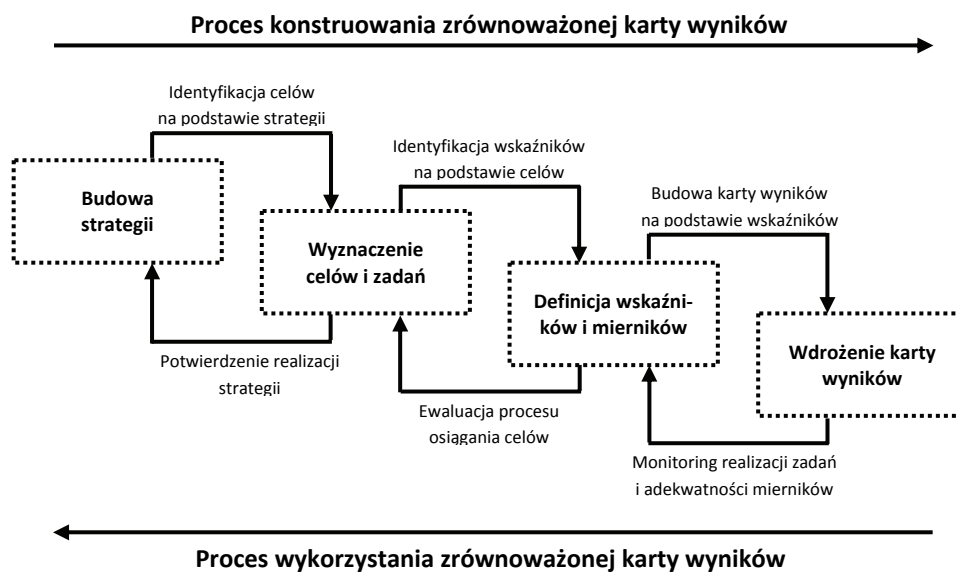
- wyjaśniania i uzgadniania strategii,
- przedstawiania i wyjaśniania strategii wewnątrz organizacji,

-
- powiązania celów poszczególnych komórek organizacyjnych, zespołów i pracowników z realizowaną strategią,
 - powoływania i programowania inicjatyw strategicznych,
 - dokonywania okresowej, systematycznej analizy realizacji strategii,
 - pozyskiwania informacji zwrotnej, aby uczyć się, jak poprawiać strategię.

M. Sierpińska i B. Niedbała [2003, s. 113] wśród innych celów konstruowania zrównoważonej karty wyników wymieniają:

- komunikowanie i wyjaśnienie celów inwestorom, odbiorcom oraz dostawcom; unaocznienie pracownikom oraz pozostałym interesariuszom firmy rzeczywistego znaczenia opracowanych kierunków rozwoju;
- rozpoznawanie, które czynniki krytyczne wymagają szczególnej uwagi; sygnalizacja o miejscach decydujących o efektach działalności (system wczesnego ostrzegania: informowanie, czy i gdzie nastąpiła poprawa, a gdzie występują problemy);
- koncentrację uwagi na czynnikach o najistotniejszym znaczeniu, na tzw. kluczowych czynnikach sukcesu;
- dostarczanie informacji o stopniu realizacji wyznaczonych celów;
- tworzenie podstawy dla systemu wynagradzania oraz systemu rozwoju kapitału ludzkiego;
- wzrost zysków poprzez identyfikację i wykorzystanie wewnątrzorganizacyjnego potencjału synergicznego w poszczególnych obszarach organizacji.

Dzięki realizacji zestawu wymienionych wyżej celów zrównoważona karta wyników umożliwia całościowe spojrzenie na skuteczność realizowanej strategii przedsiębiorstwa, przy uwzględnieniu opisanych wcześniej czterech perspektyw [Tyrańska, 2009, s. 265]. Należy podkreślić, że nie jest to metoda służąca do budowy strategii przedsiębiorstwa. Strategia stanowi bowiem punkt wyjścia do opracowania karty wyników. Skonstruowanie zrównoważonej karty wyników służy monitorowaniu realizacji strategii i umożliwia jej doskonalenie. Proces konstruowania oraz wykorzystania zrównoważonej karty wyników został zaprezentowany na rys. 2.



Rys. 2. Proces konstruowania i wykorzystania zrównoważonej karty wyników

Źródło: [Dąbrowski, 2011, s. 32].

Konstrukcja zrównoważonej karty wyników powinna zostać poprzedzona powołaniem zespołu odpowiedzialnego za postęp prac. Zaleca się, aby uczestniczyli w nim przedstawiciele różnych szczebli kierownictwa, zespołów pracowniczych oraz pracownicy działu personalnego. Powołany zespół powinien rozpocząć pracę od opracowania nowej lub analizy istniejącej wizji, misji i strategii przedsiębiorstwa pod kątem sformułowania celów strategicznych i operacyjnych dla wydziałów, zespołów oraz pracowników. W następnym etapie, ze strategii zostają wyodrębnione cele i zadania dla poszczególnych wydziałów, zespołów i pracowników. Co ważne, cele ustala się w ramach czterech, zaproponowanych przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona, perspektyw: klienta, finansów, procesów i rozwoju. W dalszej kolejności, do poszczególnych celów należy dobrać mierniki oraz wskaźniki, które posłużą do oceny stopnia realizacji celów. Na podstawie sformułowanych celów i mierników ich realizacji powstaje karta wyników. Po wdrożeniu karty wyników, zapisane w karcie cele, mierniki i wskaźniki należy jednak stale monitorować, a w razie konieczności poddać modyfikacjom. Konieczność taką mogą spowodować m.in. błędy popełnione na etapie formułowania celów i mierników, błędnie ustalony (zawyżony lub zaniżony) oczekiwany poziom efektywności, zmieniające się warunki konkurencji czy też zdarzenia losowe. W rezultacie prawidłowego wykorzystania karty wyników menedżerowie powinni otrzymać potwierdzenie realizacji strategii.

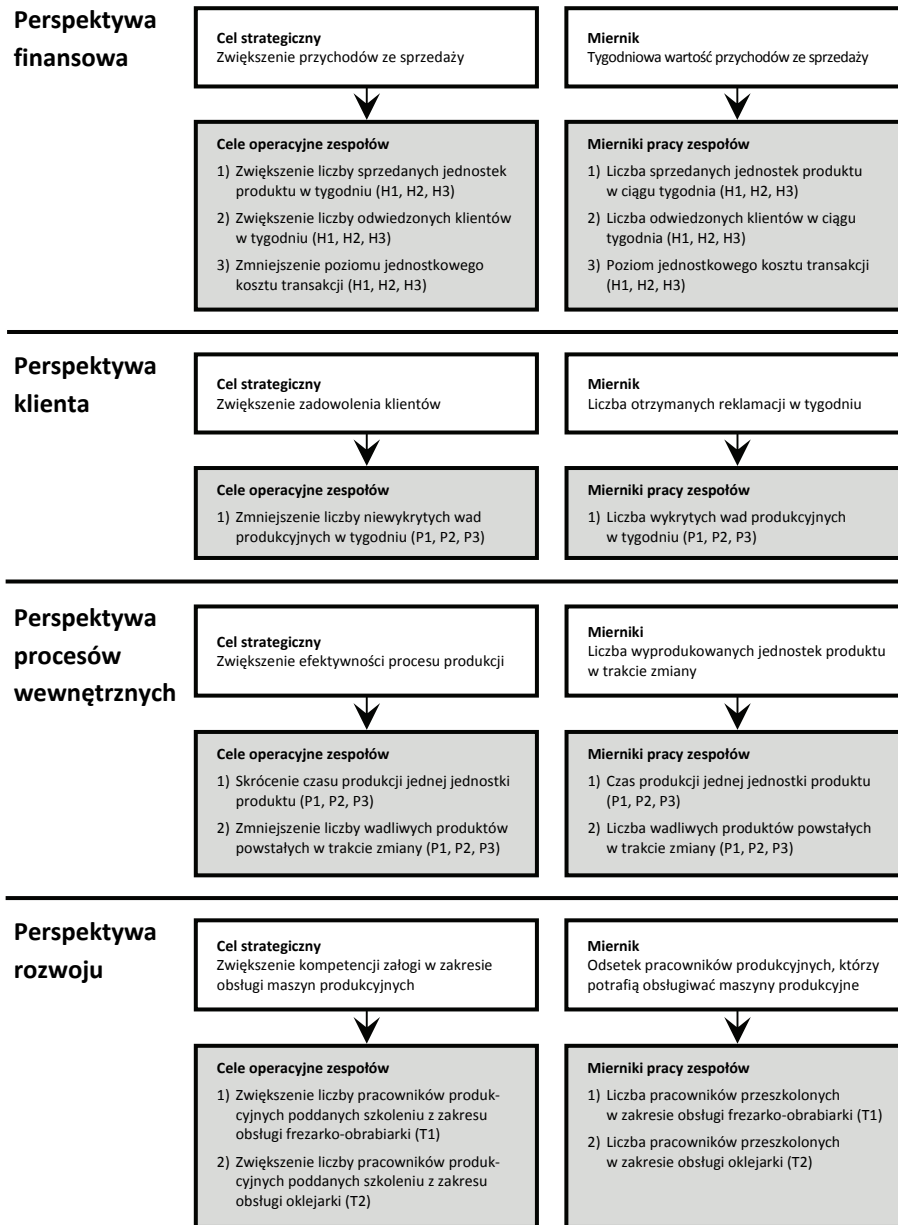
3. Powiązanie zrównoważonej karty wyników z celami zespołowymi

Zrównoważona karta wyników w unikalny sposób przyczynia się do dekompozycji celów i mierników na poziomie strategicznym – na cele i mierniki operacyjne, ponieważ „stanowi model identyfikujący czynniki determinujące realizację strategii na najwyższym poziomie” [Kaplan, Norton, 2007, s. 193]. Innymi słowy, zawarte w karcie wyników związki przyczynowo-skutkowe ułatwiają wybór celów i mierników dla niższych szczebli, które są zbieżne z celami strategicznymi. Zintegrowany model operacyjny, który definiuje czynniki niezbędne do realizacji strategii, może stanowić podstawę dla procesu ustalania celów na wszystkich szczeblach organizacyjnych. Tym sposobem, zrównoważoną kartę wyników przedsiębiorstwa można przełożyć na karty wyników dla poszczególnych wydziałów, zespołów i pracowników [Kaplan, Norton, 2007, s. 193]. Mechanizm dekompozycji zrównoważonej karty wyników został zaprezentowany na rys. 3.

Rysunek przedstawia sposób przełożenia strategicznych celów przedsiębiorstwa produkcyjno-handlowego na konkretne cele zespołowe. W każdej z czterech perspektyw, na podstawie przyjętej strategii, sformułowano cele strategiczne wraz z miernikami ich realizacji. W dalszej kolejności z celów strategicznych wyodrębniono cele operacyjne dla zespołów pracowniczych. Przed dwoma zespołami technologów (T1, T2) postawiono po jednym celu operacyjnym mieszczącym się w ramach perspektywy rozwoju. Każdy z trzech zespołów produkcyjnych (P1, P2, P3) został zobowiązany do realizacji jednego celu operacyjnego w ramach perspektywy klienta, oraz dwóch celów operacyjnych w ramach perspektywy procesów wewnętrznych. Zespoły handlowców (H1, H2, H3) zobowiązano natomiast do realizacji trzech celów operacyjnych w ramach perspektywy finansowej. Tym samym, cele na poziomie strategicznym zostały przełożone na cele zespołów. Do postawionych celów operacyjnych dobrano mierniki określające stopień osiągnięcia celu przez zespół.

Aby zdezagregować kartę wyników przedsiębiorstwa do poziomu poszczególnych zespołów, każdy zespół powinien traktować kartę jako punkt odniesienia identyfikujący cele i mierniki, na które członkowie zespołu mogą wpłynąć. Liderzy zespołów mogą dzięki temu rozwinąć karty wyników poszczególnych zespołów, przekładając cele i mierniki strategiczne na możliwe do kontroli cele i mierniki operacyjne.

Powyższy przypadek jest jedynie uproszczonym przykładem procesu dekompozycji zrównoważonej karty wyników. Praktyka gospodarcza pokazuje, iż celów strategicznych oraz operacyjnych, a także towarzyszących im mierników można sformułować znacznie więcej.



Objaśnienia:

H1, H2, H3 – zespoły handlowców

P1, P2, P3 – zespoły produkcyjne T1, T2 – zespoły technologiczne

Rys. 3. Dekompozycja strategicznej karty wyników

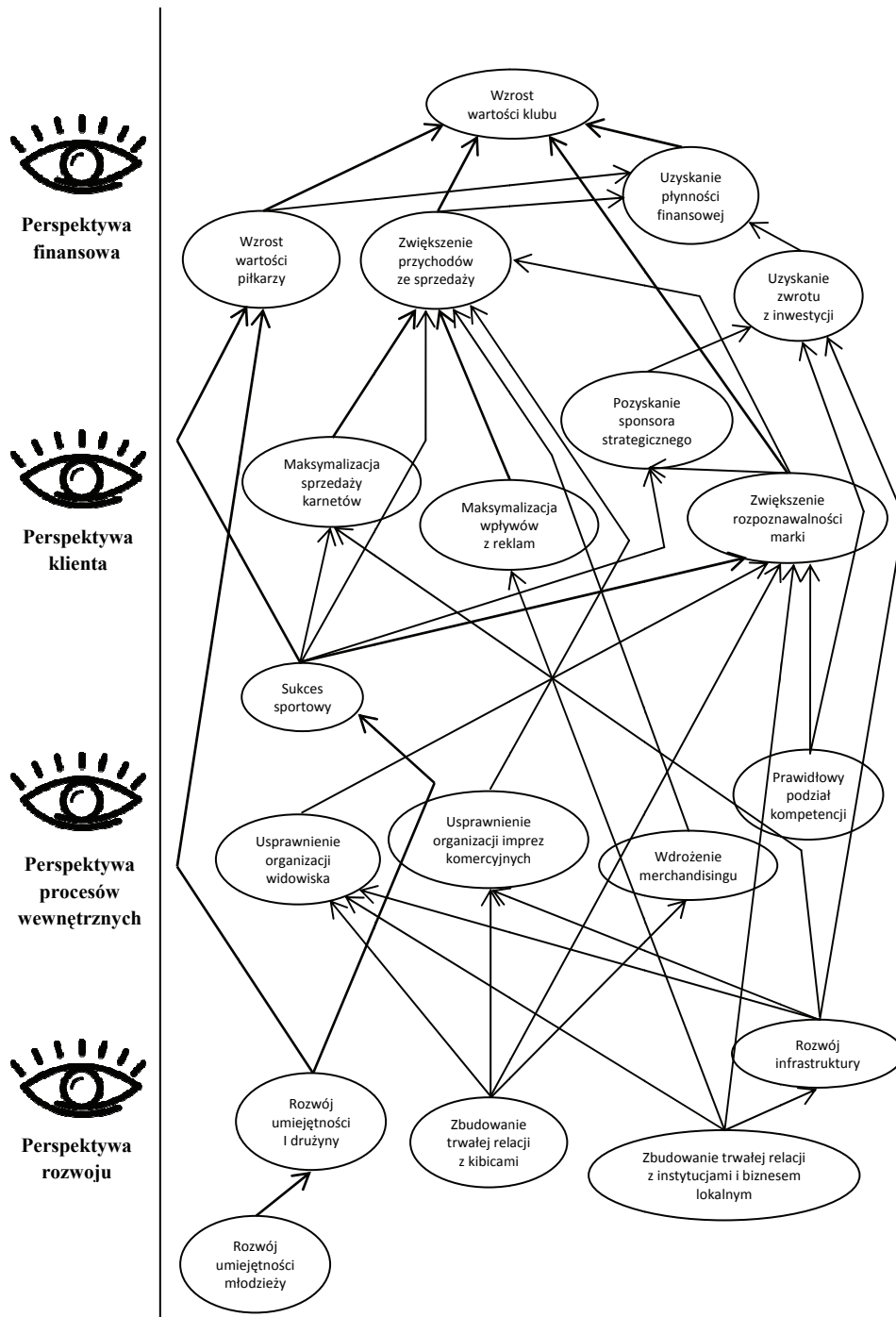
Zastosowanie prawidłowo skonstruowanej karty wyników stymuluje poprawę efektywności procesów organizacji, w tym również efektywności pracy zespołowej. Kompleksowe spojrzenie na efektywność przedsiębiorstwa, jakie zapewnia zrównoważona karta wyników, chroni organizację przez optymalizacją wyłącznie jednego obszaru jego funkcjonowania, co mogłoby doprowadzić do nadmiernej koncentracji wysiłków na poprawę efektywności w tym obszarze, podczas gdy problem z osiągnięciem oczekiwanej efektywności firmy tkwiłby w innym obszarze. Analiza wszystkich istotnych mierników operacyjnych w ramach czterech zaproponowanych perspektyw pozwala zorientować się, czy poprawa efektywności w jednej perspektywie nie została osiągnięta kosztem innych perspektyw. Ponadto, zrównoważona karta wyników zapobiega przeciążeniu informacjami, ponieważ ogranicza liczbę stosowanych mierników do najbardziej miarodajnych i pogładowych. Zmusza wręcz menedżerów, aby skoncentrowali się na kilku najważniejszych miernikach, które najlepiej charakteryzują działalność firmy. Karta wyników zmniejsza też ryzyko występowania tzw. pseudooptymalizacji, a więc realizacji celów cząstkowych kosztem celu głównego [Kaplan, Norton, 1992, s. 73].

4. Przykład zastosowania zrównoważonej karty wyników w ocenie efektywności zespołu sportowego

Zrównoważona karta wyników znajduje zastosowanie w różnego rodzaju organizacjach, także w organizacjach sportowych. Kartę tę wykorzystuje m.in. jeden z czołowych polskich klubów piłkarskich, rywalizujący w najwyższej klasie rozgrywek piłkarskich w kraju (Ekstraklasa).

Konstrukcja zrównoważonej karty wyników dla wspomnianego klubu stanowiła jeden z etapów realizacji projektu stworzenia referencyjnego modelu zarządzania klubem piłkarskim, którego głównym celem było podniesienie skuteczności zarządzania organizacją sportową. Realizacją projektu zajmowali się konsultanci firmy doradczej, we współpracy z przedstawicielami klubu.

Punktem wyjścia w opracowaniu zrównoważonej karty wyników dla wspomnianego klubu było rozpoznanie jego stanu i sytuacji strategicznej. Identyfikacja szans oraz zagrożeń płynących z otoczenia, określenie silnych i słabych stron klubu, a także wyprowadzenie kluczowych czynników sukcesu na podstawie dokonanej analizy SWOT, umożliwiło prawidłowe sformułowanie zbioru długofalowych zamierzeń strategicznych klubu. Przed przystąpieniem do konstruowania karty wyników, konsultanci firmy doradczej opracowali mapę celów strategicznych klubu piłkarskiego, którą zaprezentowano na rys. 4.



Rys. 4. Mapa celów strategicznych klubu sportowego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych klubu sportowego.

W procesie projektowania mapy celów strategicznych przyjęto zaproponowany przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona układ czterech perspektyw, obejmujący perspektywę finansową, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju. Charakterystyczna dla mapy celów strategicznych struktura, w której poszczególne perspektywy ułożone są od zlokalizowanej na dole perspektywy rozwoju, poprzez perspektywę procesów i perspektywę klienta, aż do perspektywy procesów, nie odzwierciedla hierarchii ważności, lecz logikę wartości. Punktem wyjścia w kreowaniu wartości klubu sportowego jest rozwój umiejętności sportowych zawodników. Prawidłowa realizacja tej funkcji skutkuje doskonaleniem procesów wewnętrznych. Organizacja sportowa o sprawnych procesach wewnętrznych będzie „troszczyć się o klienta”. Satysfakcja klienta przełoży się natomiast na odpowiednie wyniki finansowe.

Mapa celów strategicznych z jednej strony przedstawia kluczowe zamierzenia strategiczne klubu piłkarskiego, a z drugiej prezentuje związki o charakterze przyczynowo-skutkowym pomiędzy poszczególnymi celami. Stanowi ona pewnego rodzaju scenariusz, którego realizacja powinna doprowadzić do zapewnienia wzrostu wartości organizacji sportowej.

Zaproponowany model mapy celów strategicznych stanowił podstawę do zbudowania spójnego systemu celów, mierników i wskaźników w postaci zrównoważonej karty wyników klubu piłkarskiego. W rezultacie procesu dekompozycji, kartę wyników przedsiębiorstwa sportowego przełożono na karty wyników działów, zespołów i pracowników. Tym sposobem powstała karta wyników zespołu piłkarskiego, stanowiącego najważniejsze ogniwo w strukturze całego klubu. Kartę wyników zespołu sportowego zaprezentowano w tab. 1.

Tabela 1. Zrównoważona karta wyników zespołu sportowego

1	2	3	4	5
Cele strategiczne	Cele zespołu	Mierniki zespołowe	Wskaźniki zespołowe	
Perspektywa finansowa	Wzrost wartości piłkarzy	Wzrost wartości I zespołu o 12% w ciągu najbliższego sezonu	Wartość transferów z i do klubu Wartość ofert transferowych złożonych przez inne kluby Szacowana wartość zawodników według specjalistów portalu transfermarkt.de	$\Delta W = \frac{W_t \times 100\%}{W_{t-1}} - 100\%$ ΔW – zmiana wartości zespołu w okresie od $t-1$ do t [%] W_t – wartość zespołu w czasie t [zł] W_{t-1} – wartość zespołu w czasie $t-1$ [zł]
Perspektywa klienta	Sukces sportowy	Zajęcie miejsca 1-3 w ligowej tabeli Zwycięstwo w rozgrywkach o Puchar Polski Kwalifikacja do rozgrywek grupowych Ligi Europy	Miejsce w ligowej tabeli Osiągnięty etap rozgrywek o Puchar Polski Osiągnięty etap rozgrywek Ligi Europy	-
Perspektywa wewnętrznych procesów	Sukces sportowy	Zajęcie miejsca 1-3 w ligowej tabeli Zwycięstwo w rozgrywkach o Puchar Polski Kwalifikacja do rozgrywek grupowych Ligi Europejskiej	Miejsce w ligowej tabeli Osiągnięty etap rozgrywek o Puchar Polski Osiągnięty etap rozgrywek Ligi Europy	-
Perspektywa rozwoju	Rozwój I drużyny	Zwiększenie liczby bramek strzelanych w sezonie o 10% Zmniejszenie liczby bramek straconych w sezonie o 10% Zwiększenie liczby asyst uzyskanych w sezonie o 15% Zachowanie 16 „czystych kont” w rundzie zasadniczej oraz 4 w rundzie finałowej	Liczba strzelonych bramek w sezonie Liczba straconych bramek w sezonie Liczba asyst w sezonie Liczba „czystych kont” w rundzie zasadniczej i finałowej	$\Delta BS = \frac{BS_t \times 100\%}{BS_{t-1}} - 100\%$ ΔBS – zmiana liczby strzelonych bramek pomiędzy $t-1$ a t [%] BS_t – liczba bramek strzelonych w okresie t [-] BS_{t-1} – liczba bramek strzelonych w okresie $t-1$ [-]

cd tabeli 1

1	2	3	4	5
	Rozwój młodzieży	Zwiększenie przeciętnego odsetka celnych podań w sezonie do 85% Zmniejszenie przeciętnej liczby strąt piłki w sezonie o 35%	Przeciętny odsetek celnych podań w meczach danego sezonu Przeciętna liczba strąt piłki w meczach danego sezonu	$\Delta BT = \frac{BT_t \times 100\%}{BT_{t-1}} - 100\%$ <p>ΔBT – zmiana liczby straconych bramek pomiędzy $t-1$ a t [%] BT_t – liczba bramek straconych w okresie t [-] BT_{t-1} – liczba bramek straconych w okresie $t-1$ [-]</p> $\Delta A = \frac{A_t \times 100\%}{A_{t-1}} - 100\%$ <p>ΔA – zmiana liczby uzyskanych asyst pomiędzy $t-1$ a t [%] A_t – liczba uzyskanych asyst w okresie t [-] A_{t-1} – liczba uzyskanych asyst w okresie $t-1$ [-]</p> $\overline{OP}_t = \frac{\sum_0^M PM}{M}$ <p>\overline{OP}_t – przeciętny odsetek celnych podań w meczach rozgrywanych w okresie t [%] $\sum_0^M PM$ – suma odsetków celnych podań w poszczególnych meczach rozgrywanych w okresie t M – liczba meczów rozegranych w okresie t [-]</p> $\Delta \bar{S} = \frac{\bar{S}_t \times 100\%}{\bar{S}_{t-1}} - 100\%$ <p>$\Delta \bar{S}$ – zmiana przeciętnej liczby strąt piłki pomiędzy $t-1$ a t [%] \bar{S}_t – przeciętna liczba strąt piłki w meczach rozgrywanych w okresie t [-] \bar{S}_{t-1} – przeciętna liczba strąt piłki w meczach rozgrywanych w okresie $t-1$ [-]</p>
	Zwiększenie liczby wychowanków o odpowiednich umiejętnościach w kadrze I drużyny do 7	Liczba „wychowanków” w kadrze I drużyny	-	-

* czyste konto – brak straconych bramek w meczu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych analizowanego klubu.

W przedstawionej karcie wyników zespołu sportowego w ramach czterech perspektyw ujęto pięć celów, do których dobrano od jednego do siedmiu mierników i/lub wskaźników pomiaru stopnia realizacji celu. Warto zauważyć, iż cel w postaci sukcesu sportowego wpisuje się zarówno w perspektywę klienta, jak i w perspektywę procesów wewnętrznych, bowiem osiągnięcie sukcesu sportowego jest wyrazem „troski o klienta”, a zarazem odzwierciedla prawidłowość funkcjonowania procesów wewnątrz drużyny piłkarskiej. Oczywiście, w zrównoważonej karcie wyników zespołu sportowego zachowane zostają związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy poszczególnymi celami. Rozwój młodzieży i I drużyny prowadzi do poprawy procesów wewnętrznych. To z kolei zwiększa szansę na osiągnięcie sukcesu sportowego. Dzięki sukcesowi sportowemu rośnie zadowolenie kibiców, sponsorów i reklamodawców, a więc klientów klubu sportowego. Zadowolenie klientów wpływa na wzrost przychodów klubu. Ponadto, sukces sportowy przekłada się na wzrost wartości zawodników na rynku transferowym. Finalnie, realizacja przez zespół sportowy celów zawartych w karcie wyników przyczynia się do wzrostu wartości całego klubu piłkarskiego.

Podsumowanie

Zaprezentowana w artykule koncepcja zrównoważonej karty wyników zapewnia menedżerom wyższego szczebla szybki, a zarazem kompleksowy wgląd w działalność przedsiębiorstwa oraz umożliwia dokonanie wieloaspektowej oceny jego funkcjonowania. Karta wyników jest uniwersalnym narzędziem, zapewniającym przełożenie wizji, misji i strategii firmy na konkretne zadania oraz miary ich realizacji dla poszczególnych komórek organizacyjnych i zespołów pracowniczych. Odzwierciedlony w karcie model operacyjny stanowi punkt wyjścia do procesu dekompozycji, poprzez który cele i mierniki strategiczne przekładane są na niższe szczeble zarządzania. Aby zdezagregować kartę wyników przedsiębiorstwa do poziomu poszczególnych zespołów, każdy zespół powinien traktować kartę jako punkt odniesienia identyfikujący cele i mierniki, na które członkowie zespołu mogą wpływać. Liderzy zespołów mogą dzięki temu rozwijać karty wyników poszczególnych zespołów, przekładając cele i mierniki strategiczne na możliwe do kontroli cele i mierniki operacyjne.

Zrównoważona karta wyników, podobnie jak inne metody oceny efektywności, nie jest pozbawiona wad. Naukowcy często zarzucają jej nieadekwatność do wyzwań, przed którymi stoją współczesne przedsiębiorstwa [Tyagi, Gupta, 2010, s. 25-32]. W praktyce jednak z powodzeniem wciąż jest wykorzystywana przez wiele orga-

nizacji do monitorowania, a także oceny efektywności zarówno na poziomie całej organizacji, jak i poszczególnych jej działów oraz zespołów pracowniczych.

Należy mieć na uwadze, że nawet najlepszy zbiór celów i mierników w zrównoważonej karcie wyników nie zapewni sukcesu przyjętej strategii. Karta wyników pozwala jedynie przełożyć strategię na konkretne, mierzalne cele. Jeśli poprawa efektywności nie znajduje odzwierciedlenia we wzroście zysku, należy zastanowić się nad podstawowymi założeniami strategii, misji oraz wizji organizacji [Kaplan, Norton, 1992, s. 77].

Literatura

- Dąbrowski M. (2011): *Zrównoważona karta wyników w e-learningu akademickim*. „e-mentor”, nr 1(38).
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1992): *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. „Harvard Business Review”, No. 1(70).
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1996): *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. „Harvard Business Review”, nr 1-2.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2007): *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Karaś R. (2004): *Strategiczna karta wyników w obszarze funkcji personalnej: Philips Lighting Poland SA w Pile*. W: *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce*. Red. A. Pocztowski. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Kuchta D., Ryńca R. (2007): *Zrównoważona karta wyników i zrównoważona karta działania*. „Badania Operacyjne i Decyzje”, nr 3.
- Samul J. (2011): *Pomiar zarządzania kapitałem ludzkim z wykorzystaniem HR Scorecard – studium przypadku*. W: *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*. Red. B. Urbaniak. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Sierpińska M., Niedbała B. (2003): *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie. Centralna odpowiedzialność w teorii i praktyce*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Tyagi R.K., Gupta P. (2010): *Strategiczna karta wyników firm usługowych*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Tyrańska M. (2009): *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi w aspekcie terminologicznym i metodologicznym*. „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 1/(12).

**THE BALANCED SCORECARD AS A WAY TO ASSESS
THE EFFECTIVENESS OF THE CORPORATE TEAM**

Summary: The present article raises a question connected with the application of the Balanced Scorecard which can be used in order to assess the effectiveness of the teamwork in the organization. The main aim of the dissertation is to present the idea of the Balanced Scorecard, goals and overall assumptions of this tool, as well as, to discuss the mechanism of the Balanced Scorecard decomposition which leads to the situation when the organization's strategy is being aimed at the teams goals on the operational level, and allowing the assessment of the effectiveness within corporate teams. The following research questions were defined as the main points of the present article:

- what is the Balanced Scorecard?
- what is the course of the process of building the Balanced Scorecard,
- how can the Balanced Scorecard be used to assess the effectiveness of the corporate teams?

The bases of the analyses, which were conducted within this study/article, are literary studies of Polish and foreign science magazines.

Keywords: Balanced Scorecard, effectiveness, corporate team.