

Streszczenie

Tytuł rozprawy: Metodyka kaskadowania celów w Zrównoważonej Karcie Wyników

Przedmiotem rozprawy jest proces kaskadowania celów Zrównoważonej Karty Wyników w kontekście dużej zmienności otoczenia rynkowego i wynikającego z niego ryzyka niewłaściwego ukierunkowania strategicznego przedsiębiorstwa. Cele w rozprawie rozpatrywane są jako czynnik determinujący tempo i kierunek zmian w organizacji umożliwiający dostosowanie się do otoczenia poprzez mitygowanie ryzyk oraz wykorzystanie szans z nich wynikających. Kaskadowanie celów przyjmuje się jako kluczową technikę dostosowania działalności operacyjnej przedsiębiorstwa do realizacji strategii. Zrównoważona Karta Wyników jako metoda zarządzania strategicznego pozwala z kolei wyznaczać cele strategiczne w sposób równoważący wewnętrzne i zewnętrzne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Celem rozprawy jest udoskonalenie metodyki kaskadowania celów Zrównoważonej Karty Wyników poprzez uzupełnienie i doprecyzowanie katalogu dobrych praktyk oraz stworzenie wielowymiarowego wzorca postępowania w procesie kaskadowania celów. Realizacja celu stanowi próbę wypełnienia luki w dostępie do wiedzy, zdiagnozowanej w procesie badań literatury przedmiotu oraz stanowi odpowiedź na potrzebę rozwoju metodyki formułowania i kaskadowania celów, zgłaszanej przez wielu teoretyków i praktyków zarządzania organizacjami.

Rozprawę otwiera krytyczna analiza rozwoju myśli związanych z formułowaniem celów od czasów starożytnych po czasy współczesne. Obejmuje ona najważniejsze nurty badawcze i koncepcje związane wykorzystaniem celów w organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem metodyki zarządzania przez cele. Wnioski z analizy ogniskują się na ograniczeniach występujących w tradycyjnym podejściu do kaskadowania celów oraz potrzebie dalszych badań i doskonalenia metodyki.

Rozdział drugi zawiera genezę rozwoju oraz uwarunkowania zastosowania Zrównoważonej Karty Wyników, jako zaawansowanej koncepcji wykorzystania celów w organizacji. W oparciu o krytyczną analizę literatury oraz doświadczenia praktyczne, autor identyfikuje luki w zakresie interpretacji przyjętych założeń metodycznych Zrównoważonej Karty Wyników oraz proponuje dokonanie w nich stosownych zmian i modyfikacji. W dalszej części autor odnosi się do ograniczeń związanych z kaskadowaniem celów i proponuje autorskie rozwiązania doskonalące ten proces w formie „map realizacji celów strategicznych” oraz koncepcji karty wyników dla jednostki biznesowej tzw. Małej ZKW.

W rozdziale trzecim, autor identyfikuje ryzyka wynikające z subiektywnego podejścia menedżerów do formułowania celów przedsiębiorstwa i wskazuje „obiektywizację celów” jako kierunkowe działanie prowadzące do rozwiązania problemu naukowego. Analiza zidentyfikowanych ryzyk stanowi podstawę do zdefiniowania czynników obiektywizacji celów. W dalszej części autor proponuje wykorzystać synergiczne powiązanie metod, technik i narzędzi zarządzania jako sposób

obiektywizacji celów w procesie kaskadowania celów. W oparciu o wcześniejsze założenia zostaje stworzony model kaskadowania celów.

Rozdział czwarty stanowi syntezę wniosków i propozycji rozwiązań z poprzednich rozdziałów. Prezentuje on rozwiązanie problemu naukowego w postaci propozycji wzorca postępowania w procesie kaskadowania celów Zrównoważonej Karty Wyników. Wzorzec przedstawiony jest w formie map procesów wraz z opisami poszczególnych działań. W rozdziale zawarte są również odpowiednie założenia warunkujące zastosowanie wzorca oraz dodatkowe narzędzia i techniki wzmacniające jego potencjał do obiektywizacji celów, a tym samym zwiększające skuteczność procesu kaskadowania i dopasowania przedsiębiorstwa do realizacji strategii.

Począwszy od rozdziału drugiego, w rozprawie omawiane są kwestie aplikacyjne proponowanych rozwiązań, które są efektem przeprowadzonych badań. Odnoszą się one do doświadczeń autora z udziału w projektach opracowania i wdrożenia metodyki Zrównoważonej Karty Wyników oraz zarządzania przez cele przede wszystkim w: Górnośląskiej Spółce Gazownictwa sp. z o.o., Mazowieckiej Spółce Gazownictwa sp. z o.o., Polskiej Spółce Gazownictwa Sp. z o.o. i GK Grupa Lotos S.A.

W podsumowaniu autor wskazuje na interdyscyplinarny charakter oraz złożoność modelu kaskadowania celów i wynikający z niego wzorzec postępowania w procesie kaskadowania Zrównoważonej Karty Wyników. Wskazuje on na ograniczenia zaproponowanego rozwiązania oraz konieczność prowadzenia dalszych badań i doskonalenia metodyki kaskadowania celów, której fundamentami są: analiza ryzyk subiektywizacji celów, definiowanie czynników obiektywizacji celów oraz synergiczne zastosowanie metod zarządzania jako narzędzia obiektywizującego proces kaskadowania Zrównoważonej Karty Wyników.

Słowa kluczowe: zarządzanie przez cele, Zrównoważona Karta Wyników, kaskadowanie celów, obiektywizacja celów, strategia, operacjonalizacja strategii.