

Elżbieta Jaworska

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

POMIAR DOKONAŃ A ZARZĄDZANIE DOKONANAMI PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Artykuł omawia pomiar dokonań jako efektywne narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem. Ukazano w nim istotę dokonań i ich pomiaru. Zaprezentowano przyczyny, dla których powinno się mierzyć, monitorować i oceniać dokonania. Ponadto przedstawiono różne poglądy na temat pomiaru i zarządzania dokonaniem przedsiębiorstwa oraz relacje między tymi zagadnieniami.

Słowa kluczowe: mierniki, pomiar dokonań, zarządzanie dokonaniem, *performance measurement*, *performance management*

1. Wstęp

Zmieniające się warunki funkcjonowania przedsiębiorstw stwarzają konieczność podejmowania działań adaptacyjnych, aby jak najlepiej sprostać wymaganiom rynku. W związku z tym na każdym etapie procesu budowy i realizacji strategii przedsiębiorstwa powinny być podejmowane działania korygujące, uwzględniające wyzniki kontroli, której zadaniem jest weryfikacja założeń strategii pod względem ich poprawności i dopasowania do rzeczywistych warunków. Monitorowanie i wspomaganie tego procesu wymaga wykorzystania pomiaru oraz oceny dokonań przedsiębiorstwa, stanowiących wieloaspektową kategorię ekonomiczną. Z tego względu niezbędne jest zastosowanie odpowiednich miar, pozwalających śledzić implementację strategii przedsiębiorstwa oraz jego przewagi strategicznej. Analiza i kontrola dokonań powinna koncentrować się na sprawdzeniu wzajemnej zgodności programów działania, a także stopnia wykonania poszczególnych etapów realizacji celów wynikających ze strategii jednostki. Aby skutecznie wykorzystywać wyniki pomiaru dokonań i je poprawiać, przedsiębiorstwa powinny również odpowiednio zarządzać swoimi dokonaniem.

Celem artykułu jest przedstawienie istoty pomiaru dokonań przedsiębiorstwa oraz przybliżenie założeń i relacji między pomiarem dokonań jednostki gospodarczej (*performance measurement*) a zarządzaniem dokonaniem przedsiębiorstwa (*performance management*).

2. Istota pomiaru dokonań przedsiębiorstwa

Analiza literatury wskazuje, że pojęcie „dokonania” (*performance*) jest różnie interpretowane oraz posiada wiele aspektów [np. Nita 2009, s. 37 i nast.]. Internetowy *Słownik języka polskiego* wydawnictwa PWN podaje przy terminie „dokonać” wyjaśnienie: doprowadzenie czegoś do końca; natomiast przy pojęciu „dokonanie” czytamy: to, czego się dokonało, a także coś, co się osiągnęło, urzeczywistniło, sukces [SJP PWN 2010].

Pojęcie „dokonania” często jest używane zamiennie z terminem „wyniki”¹. Należy jednak zwrócić uwagę, że nie są to pojęcia tożsame. W rachunkowości finansowej wynik jest bowiem powszechnie kojarzony z wynikiem finansowym, stanowiącym różnicę między przychodami i kosztami przedsiębiorstwa. W tym ujęciu wynik jest kategorią o znaczeniu węższym i stanowi część dokonań przedsiębiorstwa. Termin „dokonania” jest postrzegany w rachunkowości zarządczej znacznie szerzej. Pomiar dokonań nie może być bowiem ograniczony tylko do efektów finansowych. Szerszy kontekst wiąże się z odmiennością potrzeb informacyjnych użytkowników informacji pochodzących z tego systemu, jak również obejmuje wiele aspektów dotyczących m.in. zadowolenia klientów, pracowników oraz innych interesariuszy, innowacyjności i produktywności, czy też zdolności przedsiębiorstwa do uczenia się.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa dokonania odnoszą się do realizacji jego zamierzeń zawartych w strategii jednostki, jak również do osiągania sukcesów. Pełnią one także funkcję motywacyjną, oddziałując na zachowania pracowników jednostki gospodarczej. Ze względu na ocenę osiąganych rezultatów pomiar dokonań wiąże się z następującymi kategoriami [Nita 2009a, s. 42–43; Michalak 2008, s. 55–57]:

- ekonomicznością (gospodarnością), która występuje, gdy korzyści wynikające z danego działania przewyższają koszty działania;
- wydajnością, która ukazuje relację osiągniętych wyników do poniesionych kosztów; wzrost wydajności wskazuje, że jednostka gospodarcza realizuje swoje cele właściwie;
- efektywnością, która odzwierciedla stopień osiągnięcia celów przedsiębiorstwa i uzyskania zamierzonego lub niezamierzonego wyniku;
- skutecznością, która dotyczy relacji między wynikami a zamierzeniami i wytyczonymi wcześniej celami, wskazując, czy jednostka realizuje właściwe, tj. zamierzone cele.

Relacja między efektywnością i skutecznością odnosi się do uzyskanego wyniku. Osiągnięcie zamierzonego rezultatu wymaga podjęcia nie tylko efektywnych, ale i skutecznych działań. Natomiast jeśli zostanie osiągnięty wynik niezamierzony,

¹ Wynik jest określany jako „to, co zostało osiągnięte na skutek podjęcia określonych działań” [SJP PWN 2010]. Odpowiednikami tego terminu w języku polskim, występującymi w literaturze fachowej z zakresu rachunkowości czy zarządzania, są przykładowo: efekty, rezultaty, osiągnięcia (*effects, results, achievements*).

działanie będzie tylko efektywne [Nita 2009b, s. 329]. Należy zauważyć, że pomiar dokonań odnosi się zarówno do efektywności, jak i skuteczności.

3. Przesłanki oraz zakres pomiaru dokonań jednostki

Pomiar dokonań powinien służyć zrozumieniu tego, co dzieje się w przedsiębiorstwie oraz opracowaniu sposobu wprowadzania usprawnień. Na podstawie analizy literatury [Neely 1998, s. 71–89; Bourne 2007, s. 940 za: Nita 2009a, s. 57–58; Lebas 1995, s. 24] można wyróżnić sześć przesłanek pomiaru dokonań w przedsiębiorstwie. Są one przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Przyczyny pomiaru dokonań przedsiębiorstwa

Powody pomiaru dokonań przedsiębiorstwa	Mierniki
Określenie przeszłej sytuacji przedsiębiorstwa	opisują przeszłe dokonania, mogące służyć za podstawę wynagradzania, pozwalają stworzyć bazę danych, która w modelach podejmowania decyzji, może być przydatna do prognozowania wartości zmiennych
Określenie obecnej sytuacji przedsiębiorstwa	wyjaśniają obecnie realizowane procesy kształtujące przedsiębiorstwo, umożliwiają zdefiniowanie potencjału tych procesów z perspektywy przyszłych osiągnięć. ustalenie wyjściowej pozycji jednostki umożliwia bowiem projektowanie oraz realizację strategii, pozwalają na porównanie sytuacji przedsiębiorstwa do innych jednostek
Komunikowanie pozycji, a także kierunków, celów i zamierzeń jednostki	służą jako narzędzie komunikowania dokonań różnym wewnętrznym i zewnętrznym podmiotom, ułatwiają przygotowanie planów działania ukierunkowanych na dokonania przedsiębiorstwa, określanie celów oraz formułowanie zamierzeń jednostki
Sprecyzowanie sposobu realizacji celów jednostki	powinny wspierać planowanie i budżetowanie oraz proces ciągłego usprawniania
Potwierdzenie priorytetów	opracowane i zaimplementowane mierniki służą jako instrument, który akcentuje to, co ma największe znaczenie dla przedsiębiorstwa
Stymulowanie działania i dostarczanie informacji do podejmowania decyzji w kierunku poprawy dokonań	muszą łączyć się z pętlą sprzężenia zwrotnego, która uwzględnia stopień realizacji celów, są wykorzystywane do ponownego rozpoczęcia cyklu pomiaru dokonań, determinują zachowania i postawy pracowników, wspomagają uczenie się, mają charakter motywacyjny

Źródło: opracowanie własne.

W związku z tym, że przedsiębiorstwo funkcjonuje w dynamicznie zmieniających się warunkach powinno nieustannie kształtować swoje dokonania i dostosowywać je do zachodzących zmian. Stymulowanie działania jednostki jest możliwe dzięki uwzględnieniu nie tylko mechanizmu sprzężenia zwrotnego, ale i wyprzedza-

jącego. Sprzężenie zwrotne sprowadza się do okresowego pomiaru dokonań przedsiębiorstwa i porównywania ich ze stanami zaplanowanymi. W przypadku powstania odchyłeń możliwe jest podjęcie działań korygujących nieprawidłowości. Natomiast sprzężenie wyprzedzające jest związane ze sterowaniem zorientowanym na przyszłość [Controlling... 2003, s. 16]. Polega na stałym monitorowaniu określonych działań i obszarów przedsiębiorstwa oraz segmentów otoczenia w celu przewidywania przyszłego ich stanu. Pozwala ono nakierować przedsiębiorstwo na działania, wyznaczone przez przyjęte w jednostce cele, zanim się zdezaktualizują.

Tabela 2. Podział mierników dokonań przedsiębiorstwa ze względu na przyjęte kryteria

Kryteria podziału mierników	Rodzaje mierników
Obszary funkcjonalne	finansów logistyki produkcji marketingu badań i rozwoju
Jednostka	finansowe niefinansowe
Zakres	całościowe częściowe
Struktura zawartości	wartościowe ilościowe
Poziom zarządzania	dla całego przedsiębiorstwa dla jednostek organizacyjnych dla stanowisk pracy
Koncentracja	wewnętrzne zewnętrzne
Transformacja nakładów w wyniki	zasobów procesów przetwarzania zasobów w efekty efektów
Zakres stosowania	standardowe specyficzne dla przedsiębiorstwa
Interesariusze	właściciel – wartość przedsiębiorstwa klienci – satysfakcja dostawcy – pewność zaopatrzenia konkurenci – kondycja finansowa i pozycja rynkowa pracownicy – zadowolenie w wykonywanej pracy społeczeństwo – postrzeganie przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie na podstawie [Meyer 1989, s. 18; za: Michalak 2008, s. 68; Nita 2009, s. 50].

Dążąc do uzyskania informacji o rezultatach swojej działalności, przedsiębiorstwa często koncentrują się na pomiarze tego, co łatwo jest zmierzyć, wykorzystując przy tym zbyt wiele mierników. Sam akt wyboru związany z tym, co mierzyć zmusza

jednak zarządzających do myślenia o tym, co jest ważne dla przedsiębiorstwa, jakie są jego zamierzenia i cele do zrealizowania oraz sposoby ich osiągnięcia. Wykorzystanie miar do określenia, w jakim kierunku chce podążać przedsiębiorstwo pozwala również odpowiednio komunikować je pracownikom, aby mieli świadomość, że mierniki umożliwiają zrozumienie tego, co jest do zrobienia, co trzeba w przyszłości zrobić inaczej oraz co jednostka próbuje osiągnąć [Powell 2004, s. 1018, 1023].

Wybór przedmiotu pomiaru dokonań oddziałuje na zastosowane w nim mierniki. W literaturze przedmiotu można znaleźć różne kryteria klasyfikacji mierników, które przedstawia tabela 2 [Meyer 1989, s. 18 za: Michalak 2008, s. 68].

Przedstawiony w tabeli 2 podział mierników nie wyczerpuje możliwości wyodrębniania kryteriów umożliwiających wyznaczenie zakresu pomiaru dokonań w zależności od potrzeb informacyjnych. Przy wyborze mierników należy zatem wziąć pod uwagę kwestie, takie jak: możliwość wykonania pomiaru dokonań, zrozumienie procesu transformacji działań na dokonania, poziom innowacyjności czy koszty pozyskania informacji [zob. Michalak 2008, s. 58 i nast.].

4. Relacje między systemem pomiaru dokonań (*performance measurement*) a systemem zarządzania dokonaniem (*performance management*)

W literaturze przedmiotu można znaleźć różne opinie na temat definicji systemu pomiaru dokonań. Ogólnie przyjmuje się, że „system pomiaru dokonań jest systemem informacji, który znajduje się w centrum procesu zarządzania dokonaniem i ma kluczowe znaczenie dla skutecznego i efektywnego funkcjonowania systemu zarządzania dokonaniem” [Bititci i in. 1997, s. 533]. System pomiaru dokonań można też określić jako „[...] system, który wspiera filozofię zarządzania dokonaniem” [Lebas 1995, s. 34].

Inna definicja wskazuje, że system pomiaru dokonań stanowi „zbiór formalnych procedur zbierania i gromadzenia informacji, których używają kierownicy w celu podtrzymywania i zmieniania wzorów zachowania w dziedzinach organizacyjnych” [Simons 2000, s. 4–5, za: Michalak 2008, s. 50]. Podejście to wskazuje cztery aspekty definicji, które przedstawia tabela 3. Podobny pogląd reprezentuje również Otley [1999, s. 364], który przez system pomiaru dokonań rozumie „system dostarczający informacji, które powinny być przydatne menedżerom w wykonywaniu ich zadań, a także wspiera przedsiębiorstwa w rozwijaniu i utrzymywaniu odpowiednich wzorców zachowań”.

Podkreśla się również, że „strategiczny system pomiaru dokonań z jednej strony dostarcza informacji, które umożliwiają jednostce identyfikację strategii oferujących najwyższy potencjał dla osiągania celów przedsiębiorstwa, z drugiej zaś dostosowuje procesy zarządzania, takie jak: wyznaczanie celów, podejmowanie decyzji czy ocena dokonań do osiągania wybranych celów strategicznych” [Ittner i in. 2003, s. 715].

Tabela 3. Aspekty systemu pomiaru dokonań

System pomiaru dokonań	Charakterystyka
Cel systemu	komunikowanie informacji finansowych i niefinansowych, które oddziałują na zachowania menedżerów i podejmowane przez nich decyzje
Formalne sposoby działania i procedury	informacje o dokonaniach są przedstawiane w postaci raportów, a następnie wykorzystywane do analizy i przeglądu dokonań
Projektowanie systemu	kształt systemu pomiaru dokonań powinien umożliwiać menedżerom realizację celów przedsiębiorstwa, dlatego istotne jest wybranie spośród ogromnej liczby informacji tylko tych, które będą skutecznie wspomagać proces realizacji strategii przedsiębiorstwa
Motywowanie pracowników	systemy pomiaru dokonań podtrzymują bądź zmieniają wzorce zachowania i działania pracowników dla realizacji celu, ma to szczególne znaczenie w przypadku doskonalenia dokonań przedsiębiorstwa

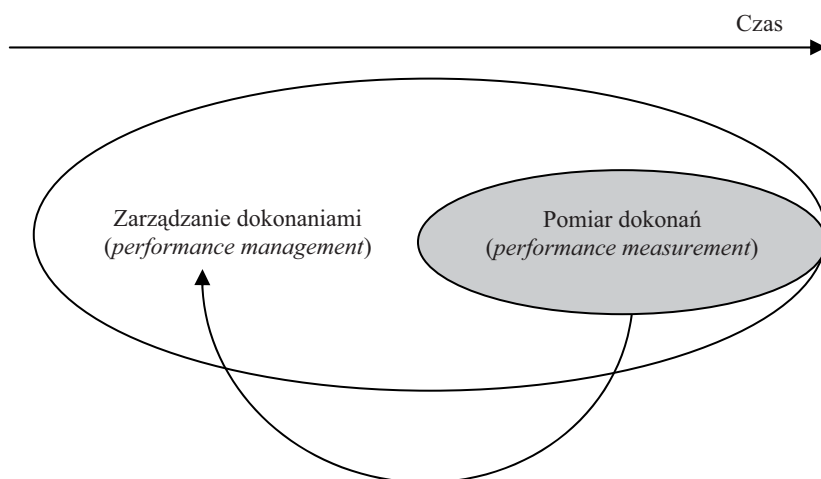
Źródło: opracowanie własne.

Wspólnym aspektem przedstawionych definicji jest postrzeganie systemu pomiaru dokonań jako systemu dostarczania informacji dla celów strategicznych, związanych z formułowaniem zamierzeń, podejmowaniem decyzji, oceną realizacji celów jednostki. Przedstawione definicje wskazują ponadto, że pomiaru dokonań (*performance measurement*) nie można oddzielać od zarządzania dokonaniem (*performance management*) (rysunek 1).

W tym kontekście istotne jest zdefiniowanie zarządzania dokonaniem. Można je określić jako „proces, który wspomaga przedsiębiorstwo w formułowaniu, wdrażaniu i dostosowywaniu strategii przy zaspokajaniu potrzeb różnych grup interesariuszy” [Verweire, den Berghe 2004, s. 7]. Przez zarządzanie dokonaniem można też rozumieć „[...] podejście do definiowania, oceny, wdrażania i ciągłego ulepszania strategii organizacyjnej. Obejmuje ono metody, które wspomagają menedżerów w formułowaniu strategii i umożliwiają pracownikom zrozumienie strategicznych założeń, wersyfikację myślenia strategicznego, a także komunikowanie decyzji podejmowanych na szczeblu strategicznym oraz uczenie się” [Marr 2006, s. 3]. Ogólnie postrzegane zarządzanie dokonaniem stanowi „podejście do zarządzania, zorientowane na planowanie dokonań, sprawowanie czynności organizacyjnych ukierunkowanych na osiągnięcie celów, skojarzonych z dokonaniem przedsiębiorstwa, motywowanie, polegające na zapewnieniu podstawy do oceny dokonań pracowniczych i ich wynagradzania, a także sterowanie zorientowane na pożądaną obraz dokonań przedsiębiorstwa” [Nita 2008a, s. 91].

Jak widać na rysunku 1, pomiar i zarządzanie następują po sobie w powtarzającym się procesie. Pomiar dokonań stanowi punkt wyjścia dla zarządzania dokonaniem, które jest kategorią o szerszym znaczeniu. Zarządzanie dokonaniem poprzedza i następuje po pomiarze dokonań, tworząc kontekst dla tego pomiaru. W związku

z tym pomiar nie jest celem samym w sobie, ale narzędziem do bardziej efektywnego zarządzania [Amaratunga, Baldry 2002, s. 218]. Celem zarządzania dokonaniem, oprócz pomiaru i oceny dokonań, jest przede wszystkim poprawa całościowych wyników jednostki.



Rys. 1. Relacje między pomiarem dokonań i zarządzaniem dokonaniem przedsiębiorstwa

Źródło: [Lebas 1995, s. 34].

Można zatem stwierdzić, że zarządzanie dokonaniem stanowi ciągły proces zorientowany na poprawę dokonań, na który składają się cztery etapy [Armstrong 2006, s. 15–16, za: Nita 2008a, s. 86]:

- planowanie dokonań, związane z decydowaniem, co i w jaki sposób należy wykonać,
- działanie, obejmujące zbiór czynności niezbędnych do realizacji założonego planu,
- monitorowanie dokonań, oznaczające stałe sprawdzanie, co zostało zrobione oraz pomiar wyników ukierunkowany na ocenę postępów wdrożenia planu,
- przegląd dokonań, tj. okresowa rewizja osiągnięć umożliwiająca wyznaczenie dodatkowych działań oraz podjęcie działań korygujących w wypadku niezgodności planu z wykonaniem.

Istotną rolę w tym procesie pełnią dokonania poszczególnych pracowników, które determinują kształtowanie wyników przedsiębiorstwa jako całości. Z tego względu ważne jest stworzenie odpowiedniego systemu motywowania dającego podstawy do oceny dokonań pracowniczych oraz ich wynagradzania.

Do opracowania, jak również skutecznego monitorowania oraz stymulowania realizacji przyjętej strategii przedsiębiorstwa konieczne jest odpowiednie kreowanie dokonań jednostki. W związku z tym stwarza to potrzebę zaprojektowania zintegro-

wanego systemu pomiaru i zarządzania dokonaniem, dającego możliwość wieloaspektowego pomiaru, oceny i poprawy przyszłych dokonań. System taki powinien spełniać następujące wymagania [por. Bititci i in. 2006, s. 176–177; Nita 2008b, s. 303–304, 306–309]:

1. być zgodny ze strategią przedsiębiorstwa, w tym:
 - dostarczać parametry wyjściowe do rozwoju strategii,
 - rozmieszczać cele strategiczne w przekroju procesów biznesowych dla zapewnienia powiązania strategii, działań oraz mierników,
 - umożliwiać monitorowanie i ocenę stopnia realizacji strategii;
2. być zorientowany na interesariuszy, odzwierciedlając ich oczekiwania związane z maksymalizowaniem ich satysfakcji;
3. koncentrować się na kluczowych czynnikach sukcesu, aby zwiększyć efektywność wysiłków zorientowanych na poprawę dokonań, jak również usprawniać pozyskiwanie zasobów koniecznych do realizacji procesów oraz wykonywania działań krytycznych ze względu na całościowe dokonania jednostki;
4. zapewniać wieloaspektowy pomiar i ocenę dokonań, co wiąże się z:
 - uwzględnieniem mierników ilościowych i jakościowych,
 - stosowaniem zarówno mierników sterujących, jak i mierników poprawy dokonań,
 - promowaniem zrozumienia zależności przyczynowo-skutkowych między różnymi miernikami;
5. zapewniać stosowanie mierników na właściwych szczeblach struktury organizacyjnej;
6. promować proaktywny styl zarządzania przez skupienie uwagi na miernikach wiodących (*leading measures*);
7. być wyrażony w kategoriach zrozumiałych dla pracowników, a także uwzględniać motywowanie pracowników, związane z pomiarem ich indywidualnych dokonań;
8. dawać możliwość raportowania dokonań oraz wskazywać trendy tam, gdzie jest to możliwe;
9. stymulować proces uczenia się i ciągłego doskonalenia przedsiębiorstwa;
10. doskonalić planowanie dokonań przy uwzględnieniu występujących ograniczeń, a także być dynamiczny i dostosowywać się w odpowiedzi na zmiany występujące w otoczeniu i przedsiębiorstwie.

Przy opracowywaniu systemu zarządzania dokonaniem należy – mając na uwadze wymienione kryteria – zwrócić uwagę m.in. na precyzyjne określenie celów implementacji danego rozwiązania, odpowiedni dobór miar dokonań, zrozumienie celu wykorzystania systemu pomiaru i zarządzania dokonaniem przez pracowników, a także pełne ich poparcie. Istotne jest również zapewnienie ciągłości w utrzymaniu systemu w przyszłości oraz jego doskonalenie, aby w przypadku zmiany sytuacji przedsiębiorstwa system mógł nadążyć za tymi zmianami.

5. Podsumowanie

Jak wynika z rozważań, adaptacja przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia, a także skuteczna realizacja strategii oraz osiąganie wyznaczonych celów jednostki gospodarczej wymaga mierzenia, monitorowania i oceny jej dokonań. Narzędziem wspomagającym ten proces jest system pomiaru dokonań (*performance measurement system*). Istotnie ułatwia on ocenę sytuacji i podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie. Jednakże aby skutecznie wykorzystywać wyniki pomiaru dokonań i je poprawiać, przedsiębiorstwa powinny systemowo zarządzać swoimi dokonaniem, wykorzystując podejście *performance management*. W podejściu tym system pomiaru dokonań jest instrumentem efektywnego zarządzania dokonaniem przedsiębiorstwa.

Literatura

- Amaratunga D., Baldry D., *Moving from performance measurement to performance management*, „Facilities” 2002, vol. 20, no. 5/6.
- Armstrong M., *Performance management*, Kogan Page, London 2006.
- Bititci U.S., Carrie A.S., Mcdevitt L., *Integrated performance measurement systems: A development guide*, „International Journal of Operations & Production Management” 1997, vol. 17, no. 5/6.
- Bititci U.S., Carrie A.S., Turner T., *Integrated performance measurement systems: Structure and dynamics*, w: *Business performance measurement. Theory and practice*, red. A. Neely, Cambridge University Press, Cambridge 2006.
- Bourne M., *Implementing a balanced scorecard performance measurement system*, w: *Handbook of management accounting*, red. A.J. Smith, CIMA Publishing, Oxford 2007.
- Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty*, red. E. Nowak, ODDK, Gdańsk 2003.
- Ittner C., Larcker D., Randall T., *Performance implications of strategic performance measurement in financial service firms*, „Accounting, Organizations and Society” 2003, vol. 28.
- Lebas M.J., *Performance measurement and performance management*, „International Journal of Production Economics” 1995, vol. 41.
- Meyer C., *Kundenbilanzanalyse der Kreditinstitute Schaeffer*, Stuttgart 1989.
- Michalak J., *Pomiar dokonań, od wyniku finansowego po balanced scorecard*, Difin, Warszawa 2008.
- Neely A., *Measuring business performance*, The Economist Books, London 1998.
- Nita B., *Istota i ewolucja performance management w kontekście zmiany orientacji rachunkowości zarządczej*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2008a, t. 43 (99).
- Nita B., *Kryteria oceny i doboru systemu zarządzania dokonaniem przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 493, Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia, nr 9, Szczecin 2008b.
- Nita B., *Rola rachunkowości zarządczej we wspomaganiu zarządzania dokonaniem przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009a.
- Nita B., *Uwarunkowania pomiaru dokonań przy wykorzystaniu rachunkowości zarządczej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, nr 58, Wrocław 2009b.
- Otley D.T., *Performance management: A framework for management control systems research*, „Management Accounting Research” 1999, vol. 10, no. 4.
- Powell S., *The challenges of performance measurement*, „Management Decision” 2004, vol. 42, no. 8.

Simons R., *Performance measurement & control systems for implementing strategy*, Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey 2000.

Słownik języka polskiego, PWN, <http://www.sjp.pwn.pl>, 2010.

RELATIONSHIP BETWEEN PERFORMANCE MEASUREMENT AND PERFORMANCE MANAGEMENT

Summary: The article relates to the performance measurement as an effective enterprise management tool. It shows the essence of performance and its measurement. There are presented the reasons for which performance should be measured, monitored and assessed. In addition, the article presents different views on the company performance measurement and performance management and the relationship between these issues.