

Marcin Kowalewski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

EWOLUCJA I ROLA SYSTEMÓW POMIARU DOKONAŃ W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

Streszczenie: Systemy pomiaru dokonań stanowią istotną część systemu informacyjnego i kontrolnego współczesnego przedsiębiorstwa. Ewolowały one od prostych systemów opartych na miarach finansowych do wieloaspektowych złożonych systemów, których zadaniem jest generowanie użytecznych informacji na potrzeby zarządzania oraz kontrola i ocena najważniejszych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. W niniejszym artykule poddano pod dyskusję rolę systemów pomiaru dokonań w zarządzaniu organizacją, zaprezentowano ewolucję tych systemów oraz odniesiono się do podstawowych problemów związanych z wdrażaniem i wykorzystaniem systemów pomiaru dokonań w przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe: systemy pomiaru dokonań, efektywność organizacyjna, zarządzanie pomiarem dokonań.

1. Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa próbują nieustannie dostosowywać swoją działalność oraz systemy zarządzania do dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Przed kadrami zarządzającą pojawiają się stale nowe problemy wynikające z funkcjonowania na rynku globalnym. Można do nich zaliczyć:

1) funkcjonowanie na bardzo niestabilnych rynkach będących częścią rynku globalnego, które są podatne na zawirowania spowodowane wydarzeniami losowymi, politycznymi, społecznymi i gospodarczymi,

2) ogromną światową konkurencją, która wpływa na skracanie się cyklu życia każdego produktu i permanentne szukanie nowych sposobów obniżania kosztów działalności,

3) współczesnego, coraz bardziej wymagającego klienta, który dzięki Internetowi ma dostęp do prawie doskonałej informacji na temat przedsiębiorstwa, jego oferty oraz konkurencji,

4) presję ze strony rynków kapitałowych i interesariuszy na coraz lepsze wyniki i wzrost wartości przedsiębiorstwa,

5) ogromny postęp techniczny praktycznie w każdym obszarze działalności gospodarczej i presję na wprowadzanie nowych technologii.

Do tych zewnętrznych uwarunkowań dochodzą wieloaspektowe problemy wewnętrzne, co sprawia, że zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem jest ciągłym wyzwaniem dla kadry menedżerskiej. W takich warunkach niezbędny jest skuteczny system pomiaru dokonań przedsiębiorstwa, który powinien pełnić rolę użytecznego systemu informacyjnego i kontrolnego wspierającego zarządzanie przedsiębiorstwem w każdym istotnym obszarze.

Podstawowym celem niniejszego artykułu jest przedstawienie roli systemów pomiaru dokonań w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem, ukazanie ewolucji tych systemów oraz skomentowanie podstawowych problemów dotyczących implementacji systemów pomiaru dokonań do przedsiębiorstw.

2. Systemy pomiaru dokonań a efektywność organizacyjna – uwarunkowania terminologiczne

Współczesne systemy pomiaru dokonań to wielowymiarowe systemy, które obejmują swoim zasięgiem najważniejsze aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa. W literaturze polskiej można spotkać takie nazwy, jak systemy pomiaru efektywności organizacyjnej, systemy pomiaru wyników, natomiast w literaturze anglojęzycznej określa się je mianem *Performance Measurement Systems*.

Podkreślić należy, że jest to niezwykle dynamicznie rozwijający się obszar rachunkowości zarządczej, który ściśle integruje ze sobą inne obszary zarządzania: od zarządzania strategicznego po elementy związane z zarządzaniem wartością, satysfakcją interesariuszy, zarządzaniem procesami i zasobami, marketingiem, logistyką, rozwojem i oceną pracowników oraz wiele innych istotnych z punktu widzenia dokonań konkretnego przedsiębiorstwa.

Na wstępie niniejszego rozdziału zostaną zaprezentowane uwarunkowania terminologiczne dotyczące systemów pomiaru dokonań oraz efektywności organizacyjnej. Od razu trzeba nadmienić, że w literaturze przedmiotu zarówno polskiej, jak i zagranicznej występuje duża różnorodność interpretacyjna tych pojęć. Pierwsze fundamentalne pytanie brzmi: co oznacza pomiar dokonań i system pomiaru dokonań organizacji? A. Nelly, Ch. Adams, M. Kennerley wyjaśniają, że pomiar dokonań to proces pomiaru efektywności, skuteczności i wydajności przeszłych działań. Natomiast system pomiaru dokonań umożliwi w przedsiębiorstwie podejmowanie decyzji opartych na wiarygodnych informacjach, ponieważ dokonuje pomiaru efektywności, skuteczności i wydajności wykonanych działań (procesów). Następuje to poprzez pozyskiwanie, opracowywanie, sortowanie, analizę i interpretację właściwych danych [Nelly i in. 2002, *Introduction*].

Z kolei J. Michalak za R. Simons określa system pomiaru dokonań „jako zbiór formalnych procesów zbierania i gromadzenia informacji, których używają kierownicy w celu podtrzymywania i zmieniania wzorów zachowania w działaniach organizacyjnych. Podkreśla on również cztery podstawowe aspekty tej definicji.

1. Celem każdego systemu pomiaru dokonań jest komunikowanie informacji. Systemy te koncentrują się na informacjach (finansowych i niefinansowych), które wpływają na działania menedżerów i podejmowane przez nich decyzje.

2. System pomiaru dokonań reprezentuje formalne sposoby działania i procedury. Informacja o wynikach jest zapisywana w postaci papierowej lub w postaci plików komputerowych, a następnie analizowana i dystrybuowana zgodnie z rytmem działania przedsiębiorstwa.

3. System pomiaru dokonań jest projektowany w taki sposób, by był używany przez menedżerów starających się spełnić cel funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa generują ogromne ilości informacji, a nie wszystkie są istotne dla menedżerów w ich dążeniu do osiągnięcia celu przedsiębiorstwa.

4. Systemy pomiaru dokonań podtrzymują lub zmieniają wzorce zachowań i działania dla realizacji celu przedsiębiorstwa...” [Michalak 2008, s. 49, 50].

Inną, bardziej spójną definicję formułuje M. Gosselin, według którego system pomiaru dokonań odgrywa kluczową rolę w realizacji strategii przedsiębiorstwa (jej dopasowaniu, analizie, ewentualnej reorganizacji), osiągnięciu celów organizacyjnych oraz tworzeniu wartości [Gosselin 2010, s. 15].

System pomiaru dokonań powinien wspomagać na każdym etapie realizację strategii, przekładać plany w wykonanie i rezultaty. Dawać wyraźną odpowiedź na fundamentalne pytania związane z działalnością gospodarczą: Jakie produkty lub usługi oferować na rynku? Na jakich rynkach działać i do jakich klientów kierować swoją ofertę? W jaki sposób zamierzamy wygrywać w działalności, którą prowadzimy, i jak utrzymywać ten stan? [Cokins 2009, s. 9, 10].

Jako ostatnia zostanie zaprezentowana definicja M. Bratnickiego, który za J.F. Henri określa system pomiaru dokonań jako element systemu kontroli zarządzania składający się z trzech podstawowych aspektów [Bratnicki 2007, s. 123]:

- 1) projektowania grupy miar finansowych i niefinansowych,
- 2) monitorowania realizacji celów, informacyjnego wspomaganie podejmowanych decyzji, legitymizacji działań i decyzji,
- 3) aktualizacji sytuacji przedsiębiorstwa na drodze permanentnej zmiany i ewolucji.

Po zaprezentowaniu definicji systemu pomiaru dokonań należy się odnieść do pojęcia efektywności organizacyjnej, dzięki której można ocenić osiągnięte przez przedsiębiorstwo rezultaty.

Efektywność organizacyjna jest pojęciem trudno definiowalnym i niejednoznacznym, ponieważ każdy podmiot może mieć różnorodne cele swojej działalności, a także możliwości pomiaru ich realizacji, co bezpośrednio przekłada się na jego efektywność. Efektywnością od lat zajmuje się prakseologia, czyli nauka o sprawnym działaniu. Jeden z jej najwybitniejszych przedstawicieli T. Pszczołowski definiuje to pojęcie następująco: „Efektywność (z łaciny *effectus* = skutek) to dodatnia cecha działań dających jakiś oceniany pozytywnie wynik bez względu na to, czy był on zamierzony (działanie skuteczne i efektywne), czy nie zamierzony (działanie

efektywne)” [Pszczółowski 1978, s. 60]. W tej definicji następuje wyraźny podział na działania skuteczne (czyli ocenione pozytywnie i zgodne z zamierzonym celem) oraz działania efektywne (czyli dające wynik oceniany pozytywnie bez względu na to, czy był on zamierzony, czy też niezamierzony [Łasiński 2003, s. 102, 103].

J. Penc definiuje efektywność jako umiejętność strategicznego i operacyjnego przystosowania się organizacji do zmian w otoczeniu oraz produktywnego wykorzystania posiadanych zasobów do realizacji określonych zadań [Penc 1997, s. 100]. Należy również zauważyć, że jej ocenę, szczególnie w systemach pomiaru dokonań, można uzyskać poprzez ukierunkowanie na [Łasiński i in. 2004, za: Slack 1997]: realizację celów, pozyskiwanie zasobów, procesy wewnętrzne będące transformacją zasobów w wyniki oraz elementy strategiczne organizacji [Kowalewski 2009b, s. 275].

Należy jednak wyraźnie podkreślić, że jest to jedna z wielu możliwości zdefiniowania efektywności organizacyjnej, ponieważ efektywność zależy od bardzo wielu różnorodnych czynników związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, jego rodzaju, od strategii i celów samej organizacji, a także branży, w której działa.

3. Ewolucja systemów pomiaru dokonań

Współczesne systemy pomiaru dokonań przedsiębiorstwa przeszły niezwykłą ewolucję w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat – zaczynając od najprostszych systemów oceny opierających się wyłącznie na miarach finansowych po złożone, wieloaspektowe systemy, które obejmują różnorodne obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa. B. Nita wyróżnia trzy podstawowe okresy zmian w koncepcji pomiaru dokonań [Nita 2009a, s. 143–145]:

1. Względnie proste koncepcje pomiaru sformułowane przed rokiem 1992. Można zaliczyć do nich *Tableau de bord*, Kwestionariusz pomiaru dokonań, Macierz pomiaru dokonań, metodę SMART oraz CIMA.

2. Zbilansowana karta wyników i koncepcje pochodne, m.in. Niemiecka karta wyników, Nawigator Skandii i inne.

3. Najnowsze wieloaspektowe systemy pomiaru, takie jak Model doskonałości EFQM, Pryzmat dokonań, Zintegrowany pomiar dokonań i inne.

Kluczowym okresem w tym podziale jest rok 1992, kiedy od strony teoretycznej opisana została przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona koncepcja Zbilansowanej karty wyników, która zmieniła całkowicie filozofię budowania systemów pomiaru dokonań w przedsiębiorstwie.

Podobnego podziału dokonują A. Nelly, M. Kennerley i Ch. Adams, którzy analizują zmiany w systemach pomiaru dokonań w ostatnich pięćdziesięciu latach. Podstawowa granica to początek lat dziewięćdziesiątych i zupełnie nowy etap w postrzeganiu dokonań przedsiębiorstwa, czynników jego sukcesu oraz możliwości ich pomiaru [Nelly i in. 2007, s. 145–150].

J. Michalak też wyróżnia trzy podstawowe fazy ewolucji systemów: w pierwszej pomiar wykonywano z wykorzystaniem pojedynczych mierników finansowych,

w drugiej korzystano z systemu wskaźników finansowych, natomiast w trzeciej fazie zaczęły dominować wielokryterialne systemy pomiaru z miernikami zdywersyfikowanymi [Michalak 2008, s. 77, 80].

W dalszej części niniejszego rozdziału zostaną przedstawione dwie koncepcje, które reprezentują zupełnie nowe podejście do pomiaru dokonań przedsiębiorstwa. Są to Zbilansowana karta wyników (*Balanced Scorecard*) oraz Pryzmat dokonań (*Performance Prism*).

Jak wspomniano, zbilansowana karta wyników reprezentuje pierwsze innowacyjne podejście do pomiaru dokonań. R.S. Kaplan i D.P. Norton zaproponowali cztery główne perspektywy tworzące kartę, służące do oceny dokonań (co zostało zaprezentowane na rys. 1):

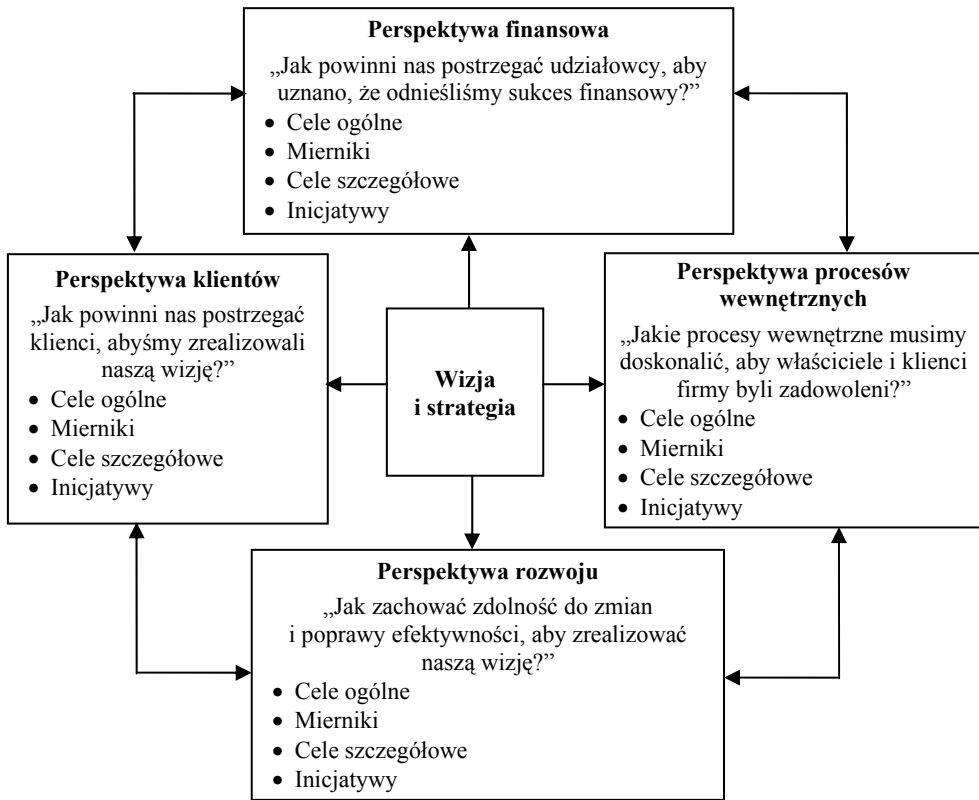
- finansową, która powinna odpowiadać na pytanie: „Jak powinni nas postrzegać udziałowcy, aby uznano, że odnieśliśmy sukces finansowy?”
- klienta, która powinna odpowiadać na pytanie „Jak powinni nas postrzegać klienci, abyśmy zrealizowali naszą wizję i strategię?”
- procesów wewnętrznych (wewnętrzna), która powinna odpowiadać na pytanie: „Jakie procesy wewnętrzne musimy doskonalić, aby właściciele i klienci firmy byli zadowoleni?”
- rozwoju, która powinna odpowiadać na pytanie: „Jak zachować zdolność do zmian i poprawy efektywności, aby zrealizować naszą wizję i strategię?”

Cele zdefiniowane dla każdej z perspektyw powinny jasno i precyzyjnie wynikać z wizji, misji i ogólnej strategii organizacji. Zbudowana w ten sposób zbilansowana karta wyników z powodzeniem może być wykorzystana w kluczowych procesach zarządzania, takich jak [Kaplan, Norton 2006, s. 29]:

- 1) dopracowywanie misji i strategii,
- 2) objaśnianie celów i mierników strategicznych oraz ich integracja z systemem zarządzania,
- 3) planowanie, wyznaczanie celów i podejmowanie inicjatyw strategicznych,
- 4) doskonalenie systemów mierników nadzorujących realizację strategii i uczenia się organizacji.

Zbilansowana karta wyników w krótkim czasie stała się jednym z najbardziej popularnych systemów oceny dokonań na świecie. Takie podejście ukazuje organizację i jej dokonania w znacznie szerszym kontekście niż wyłącznie z punktu widzenia wskaźników finansowych. Warto zaznaczyć, że zaproponowane cztery perspektywy mogą zostać poszerzone o kolejne kluczowe dla zarządzania jednostką gospodarczą. Pojawiły się różnorodne jej wersje, ale także spora grupa krytyków, która zarzucała tej koncepcji zbyt dużą złożoność w ocenie dokonań przedsiębiorstwa, pomijanie trudno mierzalnych, ale podstawowych z punktu widzenia sukcesu przedsiębiorstwa obszarów oraz występującą subiektywność niektórych ocen.

Kolejnym systemem pomiaru, który reprezentuje niezwykle innowacyjne podejście do oceny dokonań przedsiębiorstwa, jest Pryzmat dokonań (*Performance Prism*). Jedną z podstawowych przyczyn pojawienia się tej koncepcji był zarzut,



Rys. 1. Zbilansowana karta wyników według Kaplana i Nortona

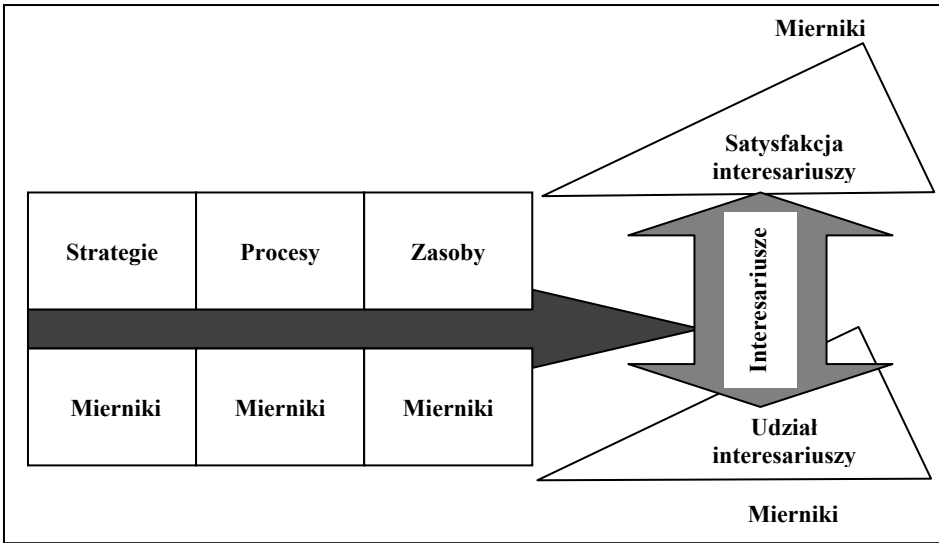
Źródło: [Kaplan, Norton 2006, s. 28].

że współczesne systemy pomiaru dokonań organizacji nie sprawdzają się w niezwykle turbulentnym otoczeniu i nie nadążają za zmianami [Kowalewski 2009a, s. 237, 238].

Opisując tę koncepcję, warto wspomnieć o rewolucyjnym podejściu do zarządzania organizacją, które ona wprowadza. W *Performance Prism* najpierw analizuje się grupy kluczowych interesariuszy, a dopiero później formułuje strategię, która ma służyć kreowaniu dla nich wartości. Strategia organizacji musi uwzględniać potrzeby interesariuszy i dążyć do tworzenia dla nich użytecznej wartości [Slizyte, Bakauskiene 2007, s. 141].

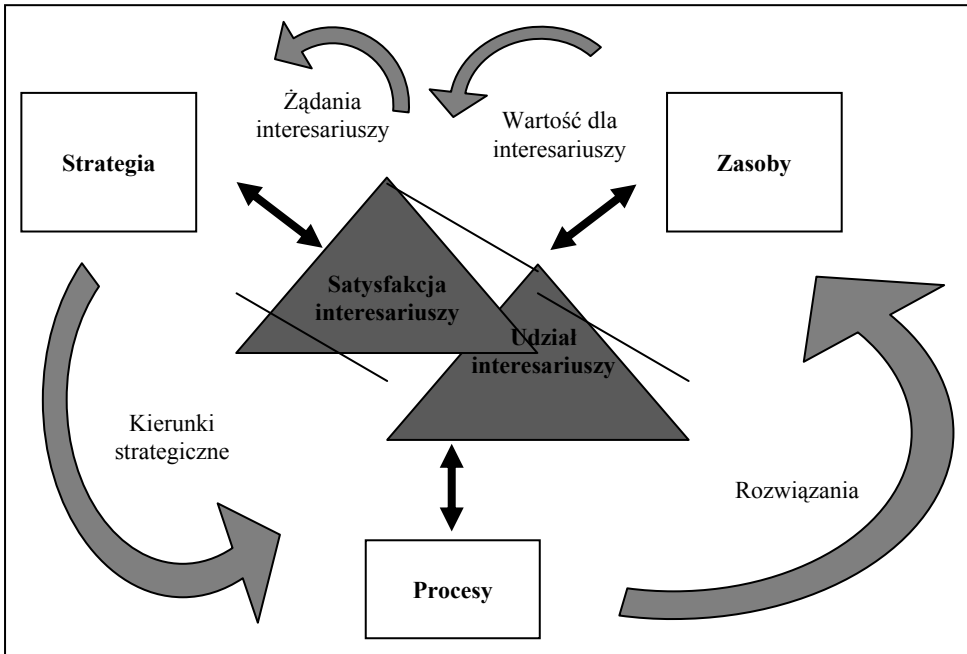
W *Performance Prism* organizację i jej dokonania (wyniki) analizuje się w odniesieniu do pięciu perspektyw [Nelly i in. 2002, s. 180]:

1. Satysfakcji interesariuszy – kim są kluczowi interesariusze i jakie są ich potrzeby i wymagania względem organizacji?



Rys. 2. Fundamentalne perspektywy koncepcji Performance Prism

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Nelly i in. 2002, s. 161].



Rys. 3. Dostarczanie wartości dla kluczowych interesariuszy w Performance Prism

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Nelly i in. 2002, s. 181].

2. Udziału interesariuszy – jakiego zaangażowania organizacja wymaga i jakie potrzeby ma organizacja względem kluczowych interesariuszy?

3. Strategii – jaka strategia spełnia oczekiwania organizacji i jej interesariuszy?

4. Procesów – jakich krytycznych procesów potrzebuje organizacja, aby efektywnie zrealizować strategię?

5. Zasobów – jakich zasobów potrzebuje organizacja, aby procesy były skutecznie realizowane?

Na rys. 2 i 3 zostały zaprezentowane najważniejsze elementy koncepcji *Performance Prism*. Do każdej z pięciu perspektyw powinny zostać dobrane odpowiednie grupy mierników, które będą wykorzystywane do oceny wyników organizacji w odniesieniu do wyszczególnionych grup kluczowych interesariuszy. Dodać należy, że w tej metodzie wykorzystuje się zróżnicowane grupy mierników ilościowych i jakościowych. W tab. 1 dokonano krótkiej analizy porównawczej obu omawianych systemów.

Tabela 1. Porównanie Zbilansowanej karty dokonań z Pryzmatem dokonań

System	Mierniki	Zadania i zalety
Zbilansowana karta wyników (<i>Balanced Scorecard</i>)	finansowe, klienta, procesów wewnętrznych, wiedzy i rozwoju	<ul style="list-style-type: none"> kontrola na poziomie operacyjnym i strategicznym, skonstruowana z mierników ilościowych i jakościowych, generuje informacje i wspomaga proces decyzyjny w krótkim i długim okresie
Pryzmat dokonań (<i>Performance Prism</i>)	satysfakcji interesariuszy, udziału interesariuszy, strategii, wydajności, potencjału	<ul style="list-style-type: none"> ukierunkowanie na poziom strategiczny, koncentracja na interesariuszach wewnętrznych i zewnętrznych organizacji, wspomaganie procesu kreowania wartości dla interesariuszy

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Slizyte, Bakanauskienė 2007, s. 141].

Zaprezentowane systemy ukazują złożoność problemów związanych z pomiarem dokonań we współczesnym przedsiębiorstwie. Od systemów pomiaru dokonań oczekuje się możliwości oceny i kontroli działalności przedsiębiorstwa w praktycznie każdym istotnym obszarze, wspomaganie realizacji strategii, wspomaganie budżetowania, ocenę poszczególnych ośrodków odpowiedzialności, a także pomoc w ocenie i premiowaniu pracowników. Oczywiście stwarza to ogromne trudności w implementacji takiego systemu do przedsiębiorstwa oraz późniejsze zarządzanie nim. Te zagadnienia zostaną omówione w kolejnym rozdziale.

4. Podstawowe trudności w procesie implementacji i zarządzania systemem pomiaru dokonań przedsiębiorstwa

Różnorodność systemów pomiaru dokonań sprawia, że wiele podmiotów ma poważne problemy z ich wyborem oraz właściwym wkomponowaniem w system zarządzania. Ponadto organizacje często wykorzystują systemy nieadekwatne do rodzaju działalności, struktury organizacyjnej, które nie ewoluują razem z nią i nadmiernie komplikują lub wypaczają system oceny i kontroli. Przyczynę tych problemów następująco wyjaśniają J. Pfeffer i R.I. Sutton: Wiele firm przyjmuje w odniesieniu do swych działań zbyt uproszczony lub niewłaściwy model organizacji i zachowań ludzkich, który znajduje odzwierciedlenie w systemie pomiaru dokonań. Powoduje to opracowanie błędnych standardów oceny, które bardzo trudno zmienić. Druga przyczyna to dominacja interesu udziałowców i presja rynków kapitałowych, co często wymusza stworzenie systemu pomiaru zgodnego z interesem udziałowców, ale szkodliwego dla organizacji [Pfeffer, Sutton 2002, s. 141].

A. Balcerak za M. Mayer opisuje inną poważną kwestię, dotyczącą problemów z pomiarem i wyborem właściwych wskaźników. Autorka zauważa, że nawet najlepiej dobrane wskaźniki związane z efektywnością organizacyjną danej jednostki szybko tracą wartość diagnostyczną. Wyróżnia się dwie podstawowe tego przyczyny: wskaźnik staje się celem samym w sobie, ponieważ skupia na sobie nadmierną uwagę menedżerów, po drugie jest często przedmiotem manipulacji, szczególnie jeżeli jest włączony w system oceny i premiowania pracowników [Balcerak 2010, s. 24].

Kolejnym istotnym zagadnieniem jest wykorzystywanie nadmiernie rozwiniętego i skomplikowanego systemu pomiaru składającego się ze zbyt dużej liczby wskaźników. Tego typu system może spowodować niezrozumienie przez pracowników istoty sukcesu organizacji i zaburzyć proces kontroli. Sprzyja zwłaszcza temu zjawisku wykorzystywanie zaawansowanego oprogramowania komputerowego, które w prosty sposób może generować dziesiątki wskaźników. Skupianie się wyłącznie na ich analizie i ocenie odwraca uwagę menedżerów od bieżących problemów i kierowania przedsiębiorstwem.

A. Likierman grupuje podstawowe problemy związane z zarządzaniem dokonaniami przedsiębiorstwa w pięć podstawowych grup [Likierman 2009, s. 98–101]:

1. Budowanie systemu oceny dokonań wyłącznie na podstawie działalności własnego przedsiębiorstwa i niekonfrontowanie wartości docelowych mierników z konkurencją rynkową (np. na zasadzie analizy benchmarkingowej). Skonstruowany według tej idei system pomiaru dokonań nie odzwierciedla realiów turbulentnego rynku, na którym działa przedsiębiorstwo.

2. Skupianie się wyłącznie na przeszłości i działaniach, które już miały miejsce.

3. Zbudowanie systemu pomiaru dokonań, którego wskaźniki nie będą we właściwy sposób odzwierciedlały istotnych obszarów przedsiębiorstwa związanych z jego efektywnością organizacyjną, sukcesem. Dobieranie wskaźników w sposób wybiórczy, rynkowy na zasadzie tych najbardziej popularnych.

4. Manipulacja wskaźnikami w ramach systemu dokonań, szczególnie jeżeli jest on powiązany z systemem motywacyjnym przedsiębiorstwa.

5. Poświęcanie za dużej uwagi wskaźnikom – należy pamiętać, że rzadko system pomiaru dokonań ewoluje tak szybko jak przedsiębiorstwo działające na dynamicznie zmieniającym się rynku. Często niektóre wskaźniki dezaktualizują się w stosunku do nowej sytuacji rynkowej lub wewnętrznej.

5. Zakończenie

Skuteczny system pomiaru dokonań to jeden z kluczowych czynników sukcesu w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem. Jest to istotny element systemu informacyjnego i kontrolnego przedsiębiorstwa, który ma umożliwiać efektywne nim zarządzanie. Jego podstawowym celem jest wspieranie procesu wdrażania strategii organizacji, realizacji przyjętych celów, ale także ich rewizji i zmiany w zależności od sytuacji na rynku i uwarunkowań wewnętrznych. Należy nadmienić, że jest to system, który powinien podlegać ciągłej ewolucji i podążać za zmieniającym się przedsiębiorstwem, jego nowymi celami i zadaniami, zmieniającym się otoczeniem i próbować uchwycić najważniejsze elementy związane z sukcesem przedsiębiorstwa w danym momencie.

Na koniec dodać należy, że zaprezentowane zagadnienia to jedynie wierzchołek góry lodowej inspirujących problemów związanych z systemami pomiaru dokonań przedsiębiorstwa.

Literatura

- Balcerak A. [2010], *Erozja i dywergencja celów w ocenie efektywności organizacyjnej*, [w:] *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, red. T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 144, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Bratnicki M. [2007], *Wzlot i przyszłość zarządzania pomiarem efektywności organizacyjnej*, „Współczesne Zarządzanie” nr 1.
- Cokins G. [2009], *Performance Management Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics*, John Wiley & Sons Inc. Hoboken, New Jersey.
- Gosselin M. [2010], *Designing and implementing a performance measurement system*, “CMA Management”, vol. 84, issue 7, November.
- Kaplan R.S., Norton D.P. [2006], *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kowalewski M. [2009a], *Performance Prism jako innowacyjny system pomiaru wyników organizacji*, [w:] *Rachunkowość a controlling*, red. E. Nowak, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 56, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Kowalewski M. [2009b], *Współczesne systemy pomiaru efektywności organizacyjnej*, [w:] *Instrumenty i obszary przeobrażeń i zmian organizacyjnych w warunkach globalizacji*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa.
- Likierman A. [2009], *The Five Traps of Performance Measurement*, “Harvard Business Review”, vol. 87, issue 10, October.

- Łasiński G. [2003], *Sprawność zarządzania organizacją sportową*, Wydawnictwo AWF we Wrocławiu, Wrocław.
- Łasiński G., Chmielewska M., Głowicki P. [2004], *Próba oceny sprawności komunikowania w wybranych formach zachowań społecznych*, [w:] *Nowoczesne technologie informacyjne w zarządzaniu*, red. E. Niedzielska, H. Dudycz, M. Dyczkowski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1044, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Michalak J. [2008], *Pomiar dokonań od wyniku finansowego do Balanced Scorecard*, Difin, Warszawa.
- Michalak J. [2010], *Pomiar dokonań*, [w:] *Rachunkowość zarządcza podejście operacyjne i strategiczne*, red. I. Sobańska, C.H. Beck, Warszawa.
- Nelly A., Adams Ch., Kennerley M. [2002], *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Financial Times/Prentice Hall.
- Nelly A., Adams Ch., Kennerley M. [2007], *Performance measurement framework: a review*, [w:] *Business Performance Measurement Unifying Theory and Integrating Practice*, second edition, ed. A. Nelly, Cambridge University Press.
- Nita B. [2009a], *Rola rachunkowości zarządczej we wspomaganii zarządzania dokonaniem przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Nita B. [2009b], *Istota i zakres pomiaru dokonań przedsiębiorstw w ujęciu rachunkowości zarządczej*, [w:] *Zintegrowany system pomiaru dokonań w rachunkowości*, red. H. Buk, A. M. Kostur, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach, Katowice.
- Penc J. [1997], *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa.
- Pfeffer J., Sutton R.I. [2002], *Wiedza a działanie. Przeszkody w wykorzystywaniu zasobów wiedzy w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Pszczółowki T. [1978], *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław.
- Simons R. [2000], *Performing Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice Hall, New Jersey.
- Slizyte A., Bakanauskiene I. [2007], *Designing performance measurement system in organization*, "Management of Organizations: Systematic Research".
- Spitzer D.R. [2007], *Transforming Performance Measurement Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success*, AMACOM, New York.

EVOLUTION AND ROLE OF PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEMS IN ENTERPRISE MANAGEMENT

Summary: Performance measurement systems are part of company's information and control system and they are used to quantify organizational effectiveness and efficiency. The article discusses the evolution and role of performance measurement systems. It also presents the main problems connected with their implementation and use in an enterprise.