

JUSTYNA ŁUKOMSKA-SZAREK

MARTA WŁÓKA

STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW JAKO NARZĘDZIE KONCEPCJI *PERFORMANCE MANAGEMENT*

Słowa kluczowe: strategiczna karta wyników, zarządzanie publiczne, samorząd terytorialny

Keywords: balanced scorecard, public management, local self-government

Klasyfikacja JEL: H70, H79

Wprowadzenie

Idea *Performance Management* stanowi obecnie nadrzędny motyw efektywnego zarządzania w krajach rozwijających się, wiodącego prym na tle wyzwań współczesnej ewoluującej gospodarki. Kwestia trudności i dylematów pojawiających się przed jednostkami determinuje progresję ich zaangażowania w poszukiwanie nowoczesnych, a zarazem skutecznych sposobów ich rozwiązywania. Sztuka zarządzania nie polega bowiem wyłącznie na urzeczywistnianiu kolejno po sobie następujących procesów, ale przede wszystkim na dążeniu do uzyskania wysokiej jakości rezultatów, co obowiązuje zarówno w obrębie sektora prywatnego, jak i publicznego.

Powszechnie, *Performance Management* jest uznawane za metodę służącą szacowaniu oraz poprawie efektywności działań zasobów ludzkich w ich miejscu pracy. Na ideę tę przypada kilka kluczowych zagadnień, stanowiących podstawę jej implementacji, w tym: zestaw uprzednio założonych celów organizacyjnych i jednostkowych, monitorowanie otoczenia pod względem zmian i wyzwań, system motywacyjny pracowników, szkolenie kadry, sukcesywna ocena wydajności oraz rozwój siły roboczej¹. Takowy proces, wspomagający skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi, zakłada uzyskanie wysokiego poziomu wydajności w aspekcie całej organizacji².

¹ R. Luecke, B.J. Hall: *Introduction*, [w:] *Performance Management, Measure and Improve The Effectiveness of Your Employees*, Harvard Business Press, Massachusetts 2006, s. XI.

² M. Armstrong, A. Baron: *An overview of performance management*, [w:] *Managing Performance: Performance Management in Action*, Chartered Institute of Personnel and Development Publishing, London 2005, s. 2.

***Performance Management* w kontekście skutecznego zarządzania**

Motywy przewodnim koncepcji *Performance Management* jest przeprowadzenie procesem planowania oraz realizacja strategii motywacyjnych, zorientowanych na przeobrażanie potencjału pracowników w realną jakość. Z uwagi na wielowymiarowość obszarów, w ramach których użyteczność owego potencjału jest diagnozowana, niezwykle istotnej wagi nabiera jego konwersja i eksploatacja w pragmatyczną wartość, która realizowana jest za pośrednictwem *Performance Management*³. Problem wydajności, poruszany wraz z sukcesywnym postępem globalizacji doprowadził do wielu reform sektora publicznego na całym świecie, które objęły zarówno zmianę samej jego koncepcji, jak i transformację terytoriów jednostek samorządowych. W wielu regionach przyjął formę strategii, identyfikowanych jako prywatyzacja jednostek sektora publicznego, wdrażanie do ich działalności metod rynkowych czy reorientacja nastawienia podmiotów do zmian, co niejednokrotnie doprowadziło do porównywania owego procesu z koncepcją *New Public Management*.

Zasadniczo, w kontekście idei *Performance Management* panuje przekonanie, że stanowi ono kluczowy punkt odniesienia w zarządzaniu jednostkami sektora publicznego. Szerokie ramy teoretyczne oraz doświadczenie wielu państw w tym zakresie kreuje postrzeganie owego systemu jako procedującego interpretowanie celów, kluczowych dla zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego⁴. Współczesne podejście jednostek sektora publicznego do *Performance Management* jest rozbieżne z poglądami dotyczącymi tradycyjnej biurokracji. Popycie zwarte donoszą, iż nie jest ono nastawione wyłącznie na poprawę efektywności danego podmiotu, ale równocześnie zwraca uwagę na możliwość zobrazowania prawdziwości realizowanych działań publicznych⁵. Literatura przedmiotu wskazuje na przełomowość i obligatoryjność owej koncepcji w kontekście wypracowania

³ W ramach poruszanego aspektu, autor zwraca uwagę na mylne utożsamianie *Performance Management* z systemem oceny wydajności (*performance appraisal system*) i traktowanie ich jako synonimów. Ten drugi definiuje bowiem jako pojedynczą aktywność, wykorzystywaną do oceny poziomu wydajności pracowników poprzez odniesienie się do uprzednio uzyskanych w tym zakresie parametrów. Jako sprzeczność, *Performance Management* z kolei ujmuje w kontekście zintegrowanej działalności, ukierunkowanej na uznanie zarządzania wydajnością jako nadrzędnego systemu zarządzania daną organizacją. Por. S.S. Kandula: *Introduction*, [w:] *Performance Management, Strategies, Interventions, Drivers*, Prentice Hall of India Private Limited, New Delhi 2006, s. 5. Literatura przedmiotu, różniąc owe pojęcia, wskazuje na silną korelację występującą pomiędzy owymi systemami, w ramach których ocena wydajności pełni funkcję składowej *Performance Management*, gdzie stanowi jedynie proces ewaluacji przeszłego i przyszłego poziomu wydajności, nastawionego na: przekazywanie wyników menedżerom i pracownikom niższych szczebli, pomoc w podejmowaniu decyzji w zakresie promowania i nagradzania pracowników, dostarczania informacji o umiejętnościach pracowników. Por. A.E. Schwartz: *Overview, The Performance Management System*, [w:] *Performance Management, Appraisal and Meeting*, A.E. Schwartz & Associates, Massachusetts 2006, s. 29.

⁴ W. Van Dooren, G. Bouckaert, J. Halligan: *Introduction*, [w:] *Performance Management in The Public Sector*, Routledge, New York 2010, s. 4–5.

⁵ D.P. Moynihan: *An Era of Governance by Performance Management*, [w:] *The Dynamics of Performance Management, Constructing, Information and Reform*, Georgetown University Press, Washington 2008, s. 4.

wysokiej, indywidualnej, tudzież organizacyjnej skuteczności zarządzania. Wykreowanie pożądanego poziomu efektywności jest możliwe jedynie dzięki czynnikowi ludzkiemu, jednakże sam właściwy sposób zarządzania owymi zasobami, odpowiedni przepływ informacji pomiędzy nimi oraz chęć kreowania osobistej skuteczności pracowników nie jest w stanie na trwałe udoskonalić poziomu zarządzania. Całkowita i permanentna jego poprawa wymaga wdrożenia *Performance Management*⁶.

Implementacja *Performance Management* do działalności jednostek publicznych prowadzi do wygenerowania kluczowych korzyści, tj. celów, wśród których wyróżnia się:

- a) cel strategiczny – wynika z powiązania celów całej jednostki z indywidualnymi celami jej pracowników. W tym kontekście wdrożenie *Performance Management* sukcesywnie umacnia siłę powiązań pomiędzy planowaniem a osiągnięciem zamiarów⁷;
- b) cel administracyjny – *Performance Management* stanowi istotną determinantę w zakresie podejmowanych decyzji administracyjnych wobec pracowników. Decyzje te najczęściej dotyczą kwestii wzrostu płac, rotacji pracowników, identyfikacji najbardziej i najmniej wydajnych jednostek⁸;
- c) cel komunikacyjny – doświadczenia z zakresu zastosowania *Performance Management* donoszą, iż jest ono idealnym narzędziem komunikacji. Z jednej strony bowiem dostarcza poszczególnym indywidualom informacji na temat tego, na ile skutecznie realizują oni swoje zadania, z drugiej z kolei przekazuje wiedzę o obszarach wymagających usprawnienia⁹;
- d) cel rozwojowy – priorytet właściwego zastosowania systemu *Performance Management* stanowi dwukierunkowa komunikacja. Sprzężenie zwrotne, wyodrębniane w jej ramach, to kluczowy element komunikacji, który umożliwia menedżerowi szkolenie pracowników, a tym samym poprawę ich wydajności. Pozwala na definiowanie silnych i słabych stron organizacji oraz przyczyn niskiego poziomu jakości danej jednostki¹⁰;

⁶ Zaprezentowany powyżej pogląd wyraża niemożność skupienia się na poprawie funkcjonowania jednostki bez przeprowadzenia oceny jej kondycji, która stanowi podstawę do podjęcia określonych działań. Realna progresja wydajności wymaga bowiem wdrożenia długofalowego procesu *Performance Management*, wyrażającego skomplikowaną procedurę postępowania, obejmującego m.in. szczegółową diagnozę i adekwatną reakcję na uzyskane wyniki. Por. L.R. Cardy, B. Leonard: *The Performance Management Process, An Overview*, [w:] *Performance Management, Concepts, Skills and Exercises, Second Edition*, M.E. Sharpe, Inc., New York 2011, s. 3.

⁷ S.E. Jackson, R.S. Schuler, S. Werner: *Conducting Performance Management*, [w:] *Managing Human Resources*, Cengage Learning, Ohio 2011, s. 315.

⁸ D.K. Bhattacharyya: *Performance Appraisal*, [w:] *Performance Management Systems and Strategies*, Dorling Kindersley Pvt. Ltd., New Delhi 2011, s. 57.

⁹ J.E. Edwards, J.C. Scott, N.S. Raju: *Performance Appraisal and Feedback Programs*, [w:] *The Human Resources Program-Evaluation Handbook*, Sage Publications, Inc., California 2003, s. 169.

¹⁰ P.G. Aquinas: *Learning and Performance Management*, [w:] *Organizational Behaviour, Concepts, Realities, Applications and Challenges*, Excel Books, New Delhi 2008, s. 147.

- e) cel obsługi organizacyjnej – wyraża zasadę adekwatnego dopasowania pracowników do poszczególnych działań. Postuluje umiejętność definiowania jednostek pod kątem posiadanych przez nich kwalifikacji, w tym potencjału czy zdolności personalnych¹¹;
- f) cel dokumentacyjny – wygenerowane na podstawie wdrażanego systemu dane jakościowe umożliwiają ocenę dokładności dopasowania uprzednio przyjętych standardów i klasyfikacji instrumentów do uzyskanych wyników¹².

Za fundament szeroko pojmowanej idei *Performance Management* uznaje się faktyczny pomiar wydajności danego podmiotu, tj. *Performance Measurement*, obrazujący złożony proces, w ramach którego osoby do tego upoważnione diagnozują pracę kadry (poprzez pomiar, tudzież porównanie z dotychczas obowiązującymi standardami), dokumentują wyniki i przekazują je poszczególnym szczeblom. Owe działania, stanowiące zarówno podstawę samego *Performance Measurement*, a zarazem wchodzące w skład *Performance Management*, szczegółowo obejmują procesy z zakresu: synchronizacji i częstotliwości diagnoz, wyboru osób odpowiedzialnych za przeprowadzanie diagnoz, wyboru procedur pomiarowych, przechowywania i dystrybucji uzyskanych wskaźników „wydajnościowych” oraz rejestrowania wykorzystywanych metod¹³.

Literatura przedmiotu traktuje *Performance Measurement* jako zestaw wskaźników wykorzystywanych w celu ilościowej oceny efektywności i skuteczności podejmowanych działań. Wyraża możliwość poprawy kondycji jednostki. Ocenia poziom, na jakim znajduje się badana jednostka i kierunek, w którym powinna podążać w celu osiągnięcia progresu. Spełnia ponadto rolę narzędzia o charakterze behawioralnym, dostarczającego wiedzy o kwestiach najistotniejszych dla osiągnięcia przyjętych założeń¹⁴.

Zdaniem J. McDavida i L. Hawthorn projektowanie i stosowanie działań *Performance Measurement* jest postrzegane jako część wieloaspektowej strategii wdrażania systemu *Performance Management*, wspomaganego m.in. poprzez dostarczanie danych wynikowych z zakresu pomiarów programów i polityki organizacyjnej. *Performance Measurement* w ramach poruszanego aspektu służy wzbogacaniu fazy raportowej i sprawozdawczej

¹¹ K. Aswathappa: *Performance Appraisal and Job Evaluation*, [w:] *Human Resource and Personnel Management, Text and Cases, Fourth Edition*, Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi 2005, s. 228.

¹² H. Aguinis: *Why Implement a Performance Management System, An Expanded view of Performance Management*, [w:] *Performance Management, Putting Research into Action*, red. J.W. Smither, M. London, John Wiley & Sons, Inc., San Francisco 2009.

¹³ Termin „pomiar wydajności” (*Performance Measurement*) pojawia się w literaturze przedmiotu również pod nazwą oceny wydajności, tj. *Performance Appraisal*. Por. R.W. Griffin, G. Moorhead: *Motivating Employee Performance Through Rewards*, [w:] *Organizational Behavior, Managing People and Organizations, 10th Edition*, Cengage Learning, Ohio 2011, s. 154–155.

¹⁴ P. Taticchi, A. Asfalti, F. Sole: *Performance Measurement and Management in Smes: Discussion of Preliminary Results from an Italian Survey*, [w:] *Business Performance Measurement and Management, New Context, Themes and Challenges*, red. P. Taticchi, Springer, Heidelberg 2010, s. 3.

Performance Management, bezpośrednio wpływając przy tym na kreowanie i modyfikowanie celów i zamierzeń strategicznych danej jednostki¹⁵.

Rozważania zawarte w dalszej części niniejszej publikacji koncentrują się na zagadnieniu metod stosowanych w ramach *Performance Measurement*, wobec których największa rola przypada na *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard* jako narzędzie zarządzania jednostką samorządu terytorialnego w myśl koncepcji *Performance Measurement

Okres ostatniej dekady to początek inicjacji nowoczesnych metod oceny skuteczności funkcjonowania firm, takich jak *Activity Based Costing* (Rachunek Kosztów Działań), *Thought Accounting* czy *Shareholder Value Analysis* (Analiza Wartości dla Akcjonariuszy). Na szczególną uwagę zasługuje jednakże zainteresowanie środowiska biznesowego nowymi ramami pomiarowymi, w tym zwłaszcza *Balanced Scorecard* (strategicznej karty wyników) tudzież *Business Model Excellence*. Badania przeprowadzone przez amerykańską firmę Gartner z końcem XX wieku sugerowały zastosowanie *Balanced Scorecard* do oceny wydajności biznesowej w 70% zdefiniowanych podmiotów. Inna podstawa empiryczna (wygenerowana przez firmę konsultingową Towers Perrin) wskazała na wzrost zainteresowania ową koncepcją w kontekście poprawy funkcjonowania zarządzania jednostek w XXI wieku¹⁶.

Największy dylemat systemu *Performance Management* stanowiło finansowe podejście do owej koncepcji, w ramach którego miejsca nie znajdowało wykorzystanie obszernych, wielopłaszczyznowych informacji na temat zmian istotnych z punktu widzenia wdrażanej strategii. Poruszane treści zaprezentowały silną reakcję naukowców i praktyków w postaci metod poruszających wspomnianą kwestię, wobec których wyróżniającą stała się przytoczona *Balanced Scorecard*¹⁷. Z uwagi na fakt, że w literaturze przedmiotu to właśnie *Balanced Scorecard* jest uznawana za szeroko rozumianą formę *Performance Measurement* oraz sposób koordynowania zarządzania¹⁸, to jej poświęcono poniższe rozważania.

Wyznaczanie wizji, misji i opracowywanie na ich podstawie strategii w dobie licznych przemian organizacyjnych, finansowych czy technicznych, stanowi priorytet podmiotów usytuowanych zarówno w ramach sektora prywatnego, jak i publicznego, w których zamia-

¹⁵ J.C. McDavid, L.R.L. Hawthorn: *Using and Sustaining Performance Measurement Systems*, [w:] *Program Evaluation and Performance Measurement, An Introduction to Practice*, Sage Publications, Inc., California 2006, s. 340.

¹⁶ A. Neely: *Business Performance Measurement: Unifying Theories and Integrating Practice, 2nd Edition*, Cambridge University Press, New York 2007, s. 1.

¹⁷ A. Halachmi: *Performance measurement is only one way of managing performance*, „International Journal of productivity and performance management, Performance measurement and performance management” 2005, Vol. 54, No. 7, Emerald Group Publishing Limited, UK, s. 506.

¹⁸ C. Stenzel, J. Stenzel: *Performance Measurement and Management Systems*, [w:] *From Cost to Performance Management, A Blueprint for Organizational Development*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey 2003, s. 257.

rze leży chęć dopasowania się do wyzwań współczesnego świata. Najistotniejszy problem wobec poruszonego aspektu dotyczy braku umiejętności dopasowania kierunku wspomnianych założeń, tj. wizji i strategii, adekwatnie do działań pracowników.

Balanced Scorecard w pozycjach zwartych pojawiła się jako pojęcie sprawdzonego i skutecznego narzędzia, służącego do zdobywania, opisywania i przeobrażania niematerialnych aktywów w realną wartość dla udziałowców danej organizacji i zarazem jako proces umożliwiający pomyślne wdrożenie zróżnicowanych strategii w podmiotach takowe posiadających. Koncepcja ta, wykreowana przez R. Kaplana i D. Nortona zakłada przekształcanie strategii organizacyjnej na wydajnościowe cele, mierniki, założenia i inicjatywy¹⁹.

Fenomen idei *Balanced Scorecard* polega na możliwości interpretacji wizji i strategii, przy wykorzystaniu jej założeń, wykreowanych na bazie obrazowania strategii organizacyjnej w postaci celów mapy strategicznej, przy jednoczesnym ich pomiarze. W trakcie owego długofalowego procesu podejmowania decyzji, występuje zdecydowanie mniejszy nacisk na kontrolę finansową, ujmowaną w kontekście *Balanced Scorecard* jedynie w stopniu umiarkowanym. Idea ta wyraża bowiem głównie translację elementów, kluczowych dla osiągnięcia założonych celów strategicznych²⁰.

Reinterpretacja wspomnianej strategii przyjmuje postać mierników wydajności, które powinny być zarówno sukcesywnie monitorowane, jak i wykorzystywane do oceny poziomu sukcesu implementacji wizji i strategii. Ów długotrwały proces jest determinowany przez cele i mierniki, definiowane w czterech korelujących ze sobą fundamentalnych perspektywach *Balanced Scorecard*, mianowicie:

- finansowej,
- klienta,
- procesów wewnętrznych,
- rozwoju pracowników²¹.

Pierwsza z powyżej zobrazowanych, tj. perspektywa finansowa, służy poprawie rentowności i ocenie ryzyka z perspektywy udziałowców²². Uwzględnia zależność pomiędzy celami finansowymi i pozostałymi założeniami jednostki. Postuluje, że głównym celem organizacji jest kreowanie majątku, mierzonego jako wynik osiągniętych celów finansowych. Jest jedyną z perspektyw, która finansuje misję i cele organizacyjne²³. Perspektywa klienta

¹⁹ P.R. Niven: *Preface*, [w:] *Balanced Scorecard Step-By-Step, Maximizing Performance and Maintaining Results, Second Edition*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey 2006, s. XII.

²⁰ P.R. Niven: *Introduction to The Balanced Scorecard*, [w:] *Balanced Scorecard, Step-By-Step for Government and Non-Profit Agencies*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey 2011, s. 19.

²¹ P.R. Niven: *The Current State of The Balanced Scorecard*, [w:] *Balanced Scorecard Diagnostics, Maintaining Maximum Performance*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey 2005, s. 13.

²² R.S. Kaplan, D.P. Norton: *Creating The Strategy-Focused Organization*, [w:] *The Strategy Focused Organization, How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston 2001, s. 23.

²³ M. Nair: *What is Balanced scorecard?*, [w:] *Essentials of Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey 2004, s. 22.

jest ukierunkowana na pomiar satysfakcji klientów oraz ich jakościowe wymagania w odniesieniu do produktów bądź usług dostarczanych w ramach danego podmiotu²⁴. Perspektywa procesów wewnętrznych bierze pod uwagę ocenę działań realizowanych wewnątrz jednostki, wśród których kluczowe miejsce zajmuje weryfikacja produktów i usług firmy, w tym ich jakości, czasu dostawy, przebiegu dystrybucji, ponadto ocena wizerunku jednostki, procedur produkcyjnych czy czasu produkcji²⁵. Ostatnia z perspektyw, mianowicie rozwoju pracowników, jest zorientowana na poprawę konkurencyjności rynkowej organizacji, której progres odbywa się m.in. przy zastosowaniu właściwych systemów motywacyjnych pracowników, szkoleń, programów lojalnościowych etc.²⁶

Literatura przedmiotu poza teoretycznym wymiarem *Balanced Scorecard* traktuje również jego praktyczny aspekt, gdzie interpretuje wizję organizacji na każdym możliwym szczeblu, obrazuje strategię, umożliwiając ocenę zaangażowania pojedynczych jednostek, tudzież umożliwia skoncentrowanie uwagi jednostki na realizacji przyjętych założeń²⁷.

Podsumowanie

System *Performance Measurement*, wyodrębniony w kontekście koncepcji *Performance Management*, na przestrzeni ostatnich lat budzi największe zainteresowanie jako innowacja menedżerska, szczególnie z punktu widzenia pełnionej przez niego roli, jaką jest organizacyjno-informacyjny związek pomiędzy planowaniem a kontrolą jednostki na poziomie organizacyjnym, czego nie dostarcza żadna z opracowanych dotąd koncepcji²⁸. Powodów wdrożenia owej idei jest wiele, jednakże zastosowanie w jej ramach *Balanced Scorecard* powszechnie uznaje się za niezwykle korzystne dla funkcjonowania danej organizacji. Za kluczowe determinanty jej implementacji uznaje się m.in.: szybkie tempo funkcjonowania jednostki na rozwijających się rynkach, wysoką dynamikę progresu badanego podmiotu, chęć uzyskania jednolitej kultury wewnątrzorganizacyjnej, zmianę kluczowych założeń jednostki czy zmianę organów kierowniczych²⁹.

²⁴ Ch. Hannabarger, R. Buchman, P. Economy: *The ABC's of Balanced Scorecard*, [w:] *Balanced Scorecard Strategy for Dummies, Your plain-English guide to all the basics Balanced Scorecard for busy executives and managers*, John Wiley & Sons, Inc., Indiana 2011, s. 11.

²⁵ S. Biazzo, P. Garengo: *Measuring Business Performance: The Balanced Scorecard Model*, [w:] *Performance Measurement with the Balanced Scorecard, A Practical Approach to Implementation within SMEs*, Springer, Heidelberg 2012, s. 14.

²⁶ Z. Sekuła: *Struktura wynagrodzenia*, [w:] *Struktury wynagradzania pracowników*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 242.

²⁷ D. Wędzki: *Przestanki i istota analizy wskaźnikowej sprawozdania finansowego*, [w:] *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego, Tom 2, Wskaźniki finansowe*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2009, s. 59.

²⁸ S. Tonchia, L. Quagini: *Introduction*, [w:] *Performance Measurement, Linking Balanced Scorecard to Business Intelligence*, Springer, Heidelberg 2010, s. XI.

²⁹ K. Grochowski: *Strategiczna Karta Wyników narzędziem wspierania konkurencyjności w branży logistycznej*, [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, red. A. Nalepka, Wyższa Szkoła Biznesu National-Louis University w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2007, s. 267.

W odniesieniu do treści zawartych w niniejszej publikacji, nie ulega wątpliwości, że prawidłowość funkcjonowania każdej jednostki warunkuje jej sukces na tle całego sektora, bez względu na jego prywatny czy publiczny charakter. Z uwagi na fakt, jakim jest mnogość zmian i wyzwań współczesnej gospodarki, istotne jest wykorzystanie szeregu dostępnych możliwości, jakimi są metody czy techniki oceny skuteczności działalności owych podmiotów. Koncepcja *Performance Management*, która wyraża takową ideę, a zarazem stosowanie w jej ramach modelu *Balanced Scorecard* stanowi dosłowny wyraz przedstawionej problematyki. Powinna zatem na dobre zagościć w świadomości organów kierowniczych dążących do poprawy kondycji zarządzanych przez nich jednostek.

Literatura

- Aquinas P.G.: *Organizational Behaviour, Concepts, Realities, Applications and Challenges*, Excel Books, New Delhi 2008.
- Armstrong M., Baron A.: *Managing Performance: Performance Management in Action*, Chartered Institute of Personnel and Development Publishing, London 2005.
- Aswathappa K.: *Human Resource and Personnel Management, Text and Cases, Fourth Edition*, Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi 2005.
- Bhattacharyya D.K.: *Performance Management Systems and Strategies*, Dorling Kindersley Pvt. Ltd., New Delhi 2011.
- Biazzo S., Garengo P.: *Performance Measurement with the Balanced Scorecard, A Practical Approach to Implementation within SMEs*, Springer, Heidelberg 2012.
- Cardy L.R., Leonard B.: *Performance Management, Concepts, Skills and Exercises, Second Edition*, M.E. Sharpe, Inc., New York 2011.
- Edwards J.E., Scott J.C., Raju N.S.: *The Human Resources Program-Evaluation Handbook*, Sage Publications, Inc., California 2003.
- Griffin R.W., Moorhead G.: *Organizational Behavior, Managing People and Organizations, 10th Edition*, Cengage Learning, Ohio 2011.
- Hannabarger Ch., Buchman R., Economy P.: *Balanced Scorecard Strategy for Dummies, Your plain-English guide to all the basics Balanced Scorecard for busy executives and managers*, John Wiley & Sons, Inc., Indiana 2011.
- Halachmi A.: *Performance measurement is only one way of managing performance* „International Journal of productivity and performance management, Performance measurement and performance management” 2005, Vol. 54, No. 7, Emerald Group Publishing Limited, UK.
- Jackson S.E., Schuler R.S., Werner S.: *Managing Human Resources*, Cengage Learning, Ohio 2011.
- Kandula S.S.: *Performance Management, Strategies, Interventions, Drivers*, Prentice Hall of India Private Limited, New Delhi 2006.
- Kaplan R.S., Norton D.P.: *The Strategy Focused Organization, How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston 2001.

- Luecke R., Hall B.J.: *Performance Management, Measure and Improve The Effectiveness of Your Employees*, Harvard Business Press, Massachusetts 2006.
- McDavid J.C., Hawthorn L.R.L.: *Program Evaluation and Performance Measurement, An Introduction to Practice*, Sage Publications, Inc., California 2006.
- Moynihan D.P.: *The Dynamics of Performance Management, Constructing, Information and Reform*, Georgetown University Press, Washington 2008.
- Nair M.: *Essentials of Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey 2004.
- Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, red. A. Nalepka, Wyższa Szkoła Biznesu National-Louis University w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2007.
- Neely A.: *Business Performance Measurement: Unifying Theories and Integrating Practice, 2nd Edition*, Cambridge University Press, New York 2007.
- Niven P.R.: *Balanced Scorecard Diagnostics, Maintaining Maximum Performance*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey 2005.
- Niven P.R.: *Balanced Scorecard, Step-By-Step for Government and Non-Profit Agencies*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey 2011.
- Niven P.R.: *Balanced Scorecard Step-By-Step, Maximizing Performance and Maintaining Results, Second Edition*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey 2006.
- Schwartz A.E.: *Overview: Performance Management, Appraisal and Meeting*, A.E. Schwartz & Associates, Massachusetts 2006.
- Sekuła Z.: *Struktury wynagradzania pracowników*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Smither J.W., London M.: *Performance Management, Putting Research into Action*, John Wiley & Sons, Inc., San Francisco 2009.
- Stenzel C., Stenzel J.: *From Cost to Performance Management, A Blueprint for Organizational Development*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey 2003.
- Taticchi P.: *Business Performance Measurement and Management, New Context, Themes and Challenges*, Springer, Heidelberg 2010.
- Tonchia S., Quagini L.: *Performance Measurement, Linking Balanced Scorecard to Business Intelligence*, Springer, Heidelberg 2010.
- Van Dooren W., Bouckaert G., Halligan J.: *Performance Management in The Public Sector*, Routledge, New York 2010.
- Wędzki D.: *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego, Tom 2, Wskaźniki finansowe*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2009.

dr Justyna Łukomska-Szarek
mgr Marta Włóka, doktorantka
Politechnika Częstochowska

Streszczenie

Rozważania zaprezentowane w niniejszej publikacji zostały skupione na problematyce efektywności zarządzania podmiotami, zarówno w kontekście jednostek sektora prywatnego, jak i publicznego, które pomimo zróżnicowanej specyfiki działań mają ten sam cel, polegający na dostarczaniu produktów bądź usług swoim klientom (obywatelom). Początkowe treści artykułu odnoszą się do idei *Performance Management*, rozumianej jako system poprawy funkcjonowania organizacji. Prezentują kwestię pojęcia owej koncepcji, wskazując na wysoką skuteczność i korzyści wynikające z jej zastosowania oraz zagadnienie pomiaru wydajności, stanowiące jej fundament. Tematyka *Performance Measurement*, poruszona w kolejnej części publikacji, określa *Balanced Scorecard* jako kluczowy model, służący właściwemu pomiarowi realizowanych przez podmioty działań. Definiuje w tym aspekcie jego termin oraz kreujące go perspektywy. Konkluzja niniejszego artykułu zwraca uwagę na znaczenie owych modeli w odniesieniu do efektywnej działalności, kładąc szczególnie nacisk na wzrost świadomości menedżerów w tym zakresie.

BALANCED SCORECARD AS A TOOL FOR PERFORMANCE MANAGEMENT

Summary

The considerations presented in this publication focus on the effectiveness of units management, both in terms of private and public sector units, which despite different specificity of their activities, have the same purpose, namely providing products and services to their customers (community). The first part of the article is dedicated to the idea of *Performance Management*, understood as a system of organization's functioning improvement. It presents this concept, pointing out its high efficacy and advantages of its application, and also shows the issue of *Performance Measurement*, considered to be the foundation of *Performance Management*. The performance measurement thematic in next part of the publication defined *Balanced Scorecard* as crucial model for correct measurement of units' activity. In this aspect it defines its term and perspectives creating it. The conclusion of this article brings attention to the significance of these models in the context of effective activity and focuses on the increase of managers awareness in this area.