

EWOLUCJA I DYFUZJA KONCEPCJI *PERFORMANCE MANAGEMENT*

Wprowadzenie

Performance Management stanowi jedną z najbardziej dynamicznie rozwijających się koncepcji zarządzania w ostatnim dwudziestoleciu. W anglosaskich źródłach literaturowych hasło to występuje już od wielu lat. Koncepcja ta coraz częściej jest również przedmiotem publikacji w krajowej literaturze. *Performance Management* najczęściej jest łączone z zarządzaniem finansowym, zarządzaniem zasobami ludzkimi, a także w ostatnim czasie z najnowszymi rozwiązaniami w zakresie wspomagania decyzji biznesowych, wykorzystującymi zaawansowane technologie informatyczne, określane ogólnie jako *Business Intelligence*. Wspólną cechą omawianej koncepcji we wszystkich wymienionych obszarach, wskazującą zarazem jej ogólną istotę, jest zarządzanie na podstawie monitorowania wyników.

Celem artykułu jest przedstawienie ewolucji i dyfuzji w praktyce gospodarczej omawianej koncepcji. Analizę dyfuzji *Performance Management* poprowadzono na podstawie wyników badań wtórnych, dotyczących zakresu pomiaru i zarządzania wynikami w organizacjach w: Wielkiej Brytanii, Stanach Zjednoczonych, Chinach, Japonii i Australii, oraz badań własnych, dotyczących przedsiębiorstw działających w Polsce.

1. Istota i geneza *Performance Management*

Termin *Performance Management* jest tłumaczony na język polski bardzo różnie, jako: zarządzanie wydajnością, zarządzanie efektami, zarządzanie przez efekty, zarządzanie efektywnością, zarządzanie wynikami, zarządzanie dokonaniem. Najczęściej

* **Prof. dr hab. Janusz Czeka**j – Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

** **Dr Bernard Ziębicki** – Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

występuje jako zarządzanie efektywnością lub dokonaniem. Problem z tłumaczeniem określenia *Performance Management* w dużej mierze wynika z wieloznaczności kluczowego słowa w analizowanym zwrocie – *performance*. Według słownika angielsko-polskiego *performance* oznacza m.in.: wykonanie, spełnienie, osiągnięcie, dokonanie, wywiązanie się, a także czyn, wyczyn, przedstawienie [9, s. 509]. Również w języku angielskim termin ten ma bardzo wiele znaczeń i jego użycie w odniesieniu do zarządzania często jest różnie interpretowane [2, s. 267]. Najczęściej jest on rozumiany jako osiągnięte wyniki, czyli osiągnięcia pracowników, zespołów lub organizacji jako całości. Zdaniem J.S. Kanégo takie rozumienie omawianego pojęcia wiąże się jednak z dość dużym uproszczeniem. Wyniki w ramach organizacji mogą przybierać różne postaci i być następstwem różnych czynników [6, s. 12]. Z tego względu termin ten w odniesieniu do organizacji powinien być zawsze rozpatrywany w powiązaniu z jej celami, satysfakcją interesariuszy oraz kondycją ekonomiczną [4, s. 462].

Tłumaczeniem najlepiej oddającym istotę hasła *Performance Management* jest: zarządzanie wynikami, będące pewnego rodzaju skrótem myślowym, który należy rozumieć jako: zarządzanie działalnością oparte na ocenie osiągniętych wyników.

Jak podaje M. Armstrong, określenie *Performance Management* po raz pierwszy oficjalnie zostało użyte w latach 70. XX wieku przez dwóch badaczy z Harvardu – M. Beera i R.A. Ruha [1, s. 435]. Odnosiło się ono do nowego podejścia do zarządzania wydajnością, będącego próbą integracji zarządzania przez cele, ocen pracowników i wynagradzania na podstawie wyników. Zaproponowane podejście, które po raz pierwszy zostało wdrożone w zakładach Corning Glass Works, miało na celu wzmocnienie powiązania między celami organizacyjnymi i systemem motywacyjnym [3, s. 59–66]. Należy jednak podkreślić, iż stosowanie omawianego podejścia w tym czasie nie miało charakteru systemowego. W dalszym ciągu było ono bardziej narzędziem służb personalnych niż rozwiązaniem wyznaczającym nowy sposób zarządzania całą organizacją.

Współcześnie *Performance Management* jest również hasłem odnoszonym do zarządzania wynikami na poziomie całej organizacji. Zasadniczy rozwój tego ujęcia miał miejsce na początku lat 90. XX wieku i był związany z krytyką wcześniejszego podejścia do oceny wyników. Zmieniające się warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, wzrost dynamiki otoczenia, zmniejszanie poziomu kontroli państwowej, globalizacja, rozwój rynków finansowych, zwiększenie popytu na kapitał ukazały niską skuteczność stosowanych wówczas metod oceny. Przełomem w tym względzie było opracowanie w 1990 roku koncepcji zrównoważonej karty wyników (*Balanced Scorecard*), będącej narzędziem umożliwiającym wielowymiarowy pomiar i analizę osiągnięć przedsiębiorstwa [7].

Rozwojowi *Performance Management*, jako holistycznemu podejściu do zarządzania organizacją, sprzyjały również coraz bardziej zaawansowane narzędzia wspomagania decyzji umożliwiające gromadzenie i przetwarzanie różnorodnych danych.

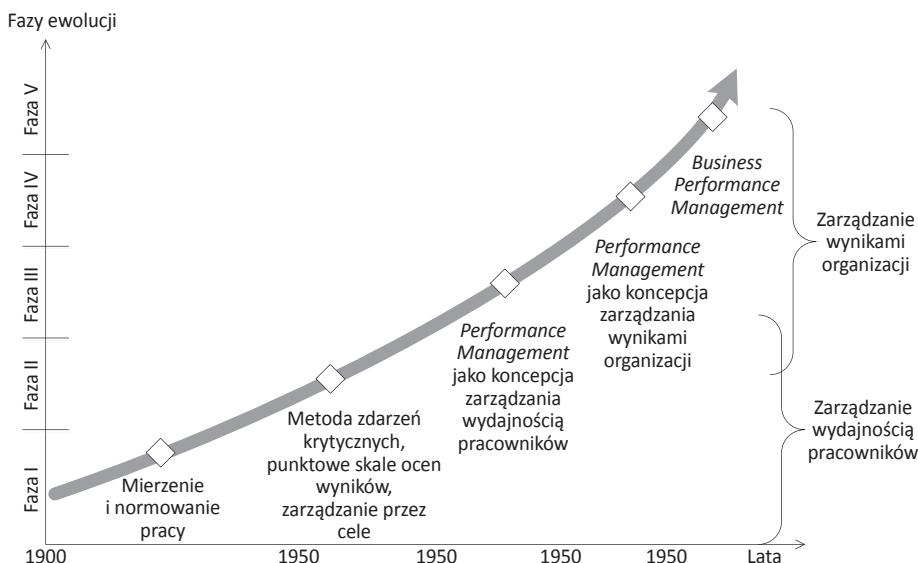
W szczególności stworzenie pod koniec lat 90 XX wieku hurtowni danych oraz narzędzi analitycznych, określanych mianem *Business Intelligence*, przyczyniło się do zwiększenia sprawności procesów zarządzania wynikami w przedsiębiorstwach [10].

2. Ewolucja *Performance Management*

W ewolucji *Performance Management* można wyróżnić pięć głównych faz (rysunek 1). Pierwsza faza dotyczy okresu od początku rozwoju zarządzania do lat 50. XX wieku. Okres ten jest związany z ocenami wydajności, jako elementem systemu planowania i rozliczania pracy. Oceny te dotyczyły przede wszystkim indywidualnej wydajności i były pochodną rozwoju systemów wywodzących się z klasycznego nurtu zarządzania. Stosowane wówczas mechanizmy oceny często były mało przejrzyste dla pracowników. W niewielkim zakresie było wykorzystywane również sprzężenie zwrotne oraz komunikowanie wyników prowadzonych ocen.

W latach 50 i 60. XX wieku nastąpił rozwój narzędzi oceny wyników pracowników. Powstały wówczas metody, takie jak: metoda zdarzeń krytycznych, zarządzanie przez cele, punktowe skale ocen. Wraz z rozwojem narzędzi oceny nastąpiła również zmiana podejścia do oceny. Zaczęto stosować mechanizmy sprzężenia zwrotnego oraz komunikowania wyników. Przyczyniło się to do zwiększenia skuteczności prowadzonej oceny. Zmiany te można uznać za kolejną fazę w ewolucji *Performance Management*.

Rysunek 1. Ewolucja *Performance Management* w praktyce gospodarczej



Źródło: opracowanie własne.

Zasadnicza zmiana w zakresie podejścia do oceny wyników nastąpiła jednak dopiero w latach 70 XX wieku. Polegała ona na podjęciu próby zastąpienia oceny wyników zarządzaniem wynikami. Jak zostało wcześniej wspomniane, po raz pierwszy wówczas użyto oficjalnie określenia *Performance Management*. Zmiany te polegały na integracji różnych narzędzi związanych z oceną i oddziaływaniem na wyniki uzyskiwane przez pracowników w postaci spójnego systemu. Obejmował on nie tylko ocenę wyników, lecz także planowanie i stosowanie różnych form motywowania pracowników. Rozwiązania stosowane w tym zakresie stopniowo były rozwijane.

Kolejna faza ewolucji *Performance Management* obejmuje lata 90 XX wieku. Na okres ten przypada rozwój podejścia do zarządzania całą organizacją, nie tylko pracownikami, opartego na ocenie wyników. Rozwój tej orientacji był wynikiem narastającej krytyki dotychczasowego podejścia do oceny efektywności organizacji. Podejście to cechowała dominacja krótkookresowej oceny w układzie wyników finansowych. Model taki coraz częściej okazywał się nieskuteczny. Przełomem było opracowanie w 1990 roku zrównoważonej karty wyników (*Balanced Scorecard*), która obecnie jest traktowana jako główne narzędzie *Performance Management*. Na lata 90 XX wieku przypada również dalszy rozwój *Performance Management* w zarządzaniu wydajnością pracowników. W tym wymiarze nastąpiła integracja omawianej koncepcji z zarządzaniem kompetencjami pracowniczymi.

Ostatnia faza rozwoju *Performance Management* przypada na pierwszą dekadę XXI wieku. W tym okresie następował rozwój omawianej koncepcji jako zintegrowanego, holistycznego podejścia do zarządzania organizacją. Jednocześnie miał miejsce rozwój i coraz szersze stosowanie zaawansowanych narzędzi informatycznych klasy *Business Intelligence* oraz *Business Performance Management*, ułatwiających gromadzenie i przetwarzanie danych, w ramach systemów *Performance Management*.

3. Dyfuzja *Performance Management* w praktyce gospodarczej

W 2007 roku zespół składający się z pracowników firmy Oracle oraz naukowców z pięciu zachodnich uniwersytetów: Cranfield University z Bradford (Wielka Brytania), The Ohio State University (Stany Zjednoczone), Pekin University (Chiny), Waseda University (Japonia) i Macquaire University (Australia) przeprowadził badania dotyczące stosowania pomiaru i zarządzania wynikami w praktyce współczesnych organizacji. Pracami zespołu kierował A. Neely z Cranfield University. Celem badań było ustalenie zakresu stosowania oraz poziomu rozwiązań związanych z pomiarem wyników. Jak podkreślono w raporcie, badania te zostały przeprowadzone 15 lat po opublikowaniu słynnego artykułu R.G. Ecclesa pt. *Manifesto Performance Management*, zapowiadającego rewolucję w podejściu do oceny wyników, jaka miała nastąpić

w ciągu kolejnych 5 lat [5]. Próba badawcza obejmowała 5606 organizacji. Metodą badawczą było ankietowanie. Zwrot ankiet otrzymano od 633 organizacji z pięciu krajów: Wielkiej Brytanii (221 organizacji), Stanów Zjednoczonych (123), Japonii (103), Chin (99) i Australii (87). Organizacje te należały do wszystkich sektorów gospodarki oraz prowadziły różne rodzaje działalności. Największy odsetek stanowiły przedsiębiorstwa produkcyjne (23,5%).

Badania doprowadziły do następujących wniosków [8]:

- w ocenie wyników dominuje orientacja operacyjna, a nie strategiczna;
- do pomiaru wyników nadal najczęściej wykorzystuje się mierniki finansowe;
- użytkownikami rezultatów oceny wyników są menedżerowie wyższego szczebla;
- wykorzystywana jest zbyt mała infrastruktura informatyczna, wspomagająca oceny wyników;
- występuje niski poziom świadomości korzyści wynikających z *Performance Management*.

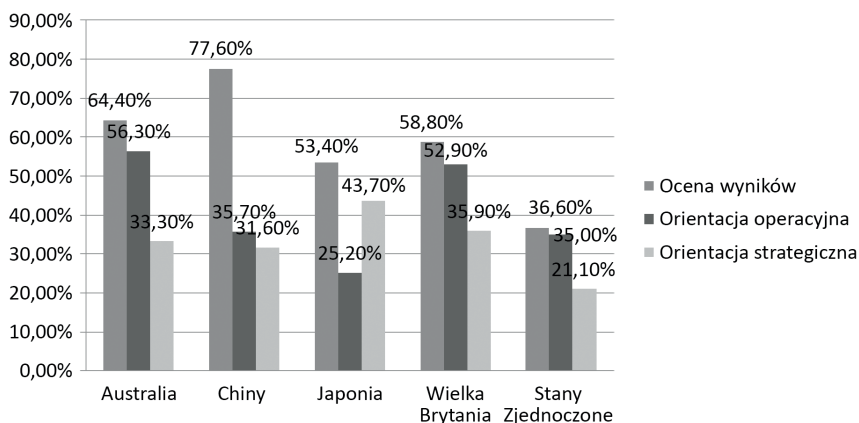
Ocena wyników, jako element procesu zarządzania, była stosowana w większości badanych organizacji. Najczęściej była wykorzystywana ona przez organizacje z Chin (77,6%) i Australii (64,4%). Na nieco niższym poziomie stosowanie oceny wyników miało miejsce w Wielkiej Brytanii (58,8%) oraz Japonii (53,4%). Najrzadziej stosowano omawiane podejście w Stanach Zjednoczonych (36,6%). Badania wykazały również, że we wszystkich krajach, poza Japonią, dominowała perspektywa operacyjna oceny wyników. Najczęściej wskazywano taką orientację w organizacjach australijskich (56,3%) i brytyjskich (52,9%). Perspektywa ta dominowała również w organizacjach amerykańskich. Odsetek wskazań w Stanach Zjednoczonych wyniósł 35%, jednak biorąc pod uwagę, że ogólnie stosowanie oceny wyników zadeklarowało w tym przypadku zaledwie 36,6% organizacji, należy uznać, że właśnie ta orientacja była główną. Jedynie w Japonii wskazano częściej stosowanie orientacji strategicznej 43,7%. Perspektywę operacyjną zadeklarowało w tym przypadku jedynie 25,2% organizacji (por. rysunek 2).

Ponad połowa respondentów we wszystkich krajach zadeklarowała prowadzenie pomiarów z wykorzystaniem mierników finansowych. Natomiast wśród mierników niefinansowych najczęściej były stosowane tradycyjne, związane z oceną klientów i pracowników. Dominowała również perspektywa wewnętrzna oceny.

Badania wykazały, że ocena wyników nadal powszechnie jest postrzegana jako proces odgórny. Głównymi użytkownikami rezultatów tych ocen są zarządy oraz menedżerowie wyższego szczebla. Takie postrzeganie procesu oceny wyników dominowało we wszystkich badanych krajach, z wyjątkiem Japonii. W tym przypadku rezultaty oceny wyników najczęściej były wykorzystywane na poziomie kierowników średniego szczebla oraz zespołów roboczych. Wynika to w dużej mierze ze specyfiki japońskiego podejścia do zarządzania, opartego na partycypacji, wysokim poziomie

autonomii zespołowej oraz filozofii Kaizen w doskonaleniu organizacji. Ograniczanie wykorzystywania oceny wyników do poziomu menedżerskiego przekłada się na niski poziom zaufania podstawowych pracowników do tego typu rozwiązań.

Rysunek 2. Wyniki badań w zakresie oceny wyników w przedsiębiorstwach w krajach najbardziej rozwiniętych gospodarczo



Źródło: [8, s. 6].

Badania wykazały również ogólnie niski poziom infrastruktury informatycznej w zakresie oceny wyników. Zidentyfikowane w tym względzie problemy dotyczyły trzech aspektów:

- niskiej wiarygodności danych;
- ograniczonego wykorzystania zaawansowanych technologii informatycznych;
- trudności w integracji różnych systemów w organizacji, związanych oceną wyników.

Ponad 40% respondentów uważa, że gromadzone dane dla celów oceny wyników są mało wiarygodne. Wynika to z dwóch przyczyn: niewłaściwego doboru mierników oraz rozwiązań technicznych i organizacyjnych w zakresie gromadzenia danych. Nadal najczęściej stosowanym rozwiązaniem wspomagającym gromadzenie i przetwarzaniem danych w tym zakresie są arkusze kalkulacyjne. Ogranicza to również możliwości integracji różnych systemów związanych z oceną wyników, jak np.: CRM, systemy planowania i budżetowania, systemy analiz finansowych i raportowania, systemy wspomagające zarządzanie projektami, systemy wynagradzania.

Zdaniem autorów powoływanych badań głównym czynnikiem ograniczającym stosowanie oceny wyników w praktyce gospodarczej jest niski poziom świadomości korzyści wynikających ze stosowania omawianego podejścia w postaci holistycznego, integrującego różne systemy zarządzania w organizacji, procesu *Performance*

Management. Sytuacja ta w dużej mierze jest powodowana niedostateczną wiedzą na temat samej koncepcji *Performance Management* w praktyce gospodarczej [8, s. 9].

Ocena procesu dyfuzji *Performance Management* w praktyce polskich organizacji została przeprowadzona na podstawie wyników badań własnych autorów artykułu. Podjęte w tym zakresie badania miały na celu, podobnie jak w przypadku wyżej opisanych, identyfikację zakresu oraz poziomu rozwiązań związanych ze stosowaniem oceny i zarządzania wynikami w polskich przedsiębiorstwach.

Obecnie zakończono etap pilotażowy badań, który objął 61 przedsiębiorstw, zróżnicowanych pod względem dwóch cech: własności kapitału oraz wielkości. Dobór grupy pilotażowej był celowy. Badaniem objęto 26 przedsiębiorstw z większościami udziałem kapitału zagranicznego, z czego 16 – to duże przedsiębiorstwa a 10 – to małe i średnie, oraz 35 przedsiębiorstw z większościami kapitałem krajowym, z czego 14 to duże przedsiębiorstwa, natomiast 21 to małe i średnie. Wszystkie badane przedsiębiorstwa działają na terenie Polski. Zakłada się, że docelowa próba badawcza będzie liczyć 4000 przedsiębiorstw. Analiza korelacyjna natomiast dotyczyła, poza wyżej wymienionymi, aspektów, takich jak: wiek organizacji, rodzaj działalności (sektor) oraz forma organizacyjno-prawna. Badania przeprowadzono od lipca do października 2013 roku.

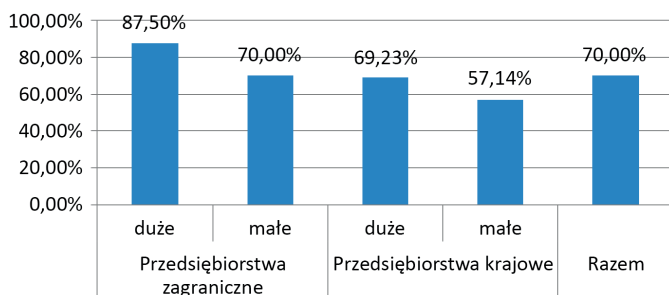
W badaniach ograniczono się jedynie do przedsiębiorstw. Wynika to z przyjęcia założenia, iż w Polsce występują znaczące różnice między poziomem wykorzystania oceny wyników w zarządzaniu, między przedsiębiorstwami i organizacjami publicznymi lub non profit, co uzasadnia konieczność prowadzenia odrębnych badań w tych obszarach.

Metodą badawczą było ankietowanie. W badaniu zapewniono warunki anonimowości. Badanie dotyczyło następujących problemów: zakresu i obszarów stosowania oceny wyników; dominującej perspektywy oceny: operacyjnej czy strategicznej; zakresu wykorzystania rezultatów oceny; charakteru oceny (holistyczna czy rozproszona); stosowanych mierników i metod oceny oraz technologii gromadzenia i przetwarzania danych w tym zakresie.

Większość przedsiębiorstw (70%) z badanej próbki potwierdziło, że stosuje ocenę wyników jako element procesu zarządzania. Największą grupę wśród nich stanowiły duże przedsiębiorstwa zagraniczne (87,50%). Nieco rzadziej ocenę wyników stosowały małe i średnie przedsiębiorstwa zagraniczne (70%) oraz duże krajowe (z dominującym udziałem kapitału krajowego) (69,23%). Najrzadziej ocenę wyników wykorzystywały małe i średnie przedsiębiorstwa krajowe (57,14%) – por. rysunek 3.

Ocena wyników w badanej próbce przedsiębiorstw najczęściej była związana z zarządzaniem finansami (łącznie 92,86%) oraz zarządzaniem działalnością operacyjną w produkcji lub usługach (80,95%). W ponad połowie przypadków dotyczyła ona również zarządzania wydajnością pracowników (57,14%). Najrzadziej natomiast związana była ona z planowaniem strategicznym (28,57%) – por. tabela 2.

Rysunek 3. Stosowanie oceny wyników w zarządzaniu w przedsiębiorstwach w Polsce



Źródło: opracowanie własne.

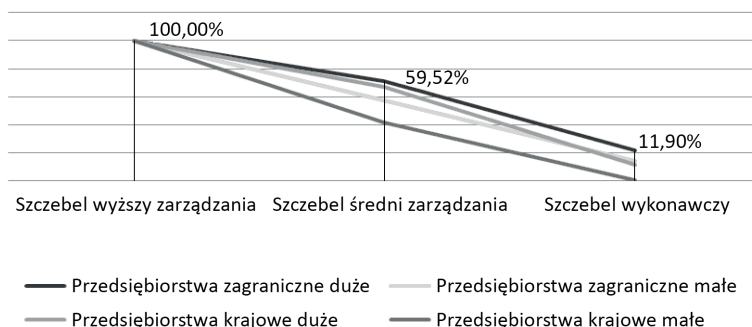
Tabela 1. Obszary stosowania oceny wyników

Obszary stosowania oceny wyników	Przedsiębiorstwa zagraniczne		Przedsiębiorstwa krajowe		Razem
	duże	małe	duże	małe	
Zarządzanie wydajnością pracowników	64,29%	42,86%	55,56%	58,33%	57,14%
Zarządzanie sprzedażą	50,00%	28,57%	55,56%	33,33%	42,86%
Planowanie strategiczne	35,71%	28,57%	33,33%	16,67%	28,57%
Zarządzanie finansami	92,86%	100,00%	100,00%	83,33%	92,86%
Zarządzanie działalnością operacyjną w produkcji lub usługach	78,57%	71,43%	88,89%	83,33%	80,95%

Źródło: opracowanie własne.

W ocenie wyników w przedsiębiorstwach z badanej próbki dominowała perspektywa operacyjna (71,4%). Jedynie 28,6% przedsiębiorstw wykorzystywało ocenę wyników do monitorowania realizacji strategii oraz tworzenia kolejnych planów długookresowych. Konsekwencją tej sytuacji jest również częste ograniczenie korzystania z wyników oceny tylko do poziomu zarządów oraz wyższych szczebli zarządzania w przedsiębiorstwach. Oceny te były wykorzystywane przez średni szczebel zarządzania w 59,52% przedsiębiorstw, a na poziomie wykonawczym tylko w 11,90% badanych przypadków (por. rysunek 4).

Rysunek 4. Zakres wykorzystania rezultatów oceny

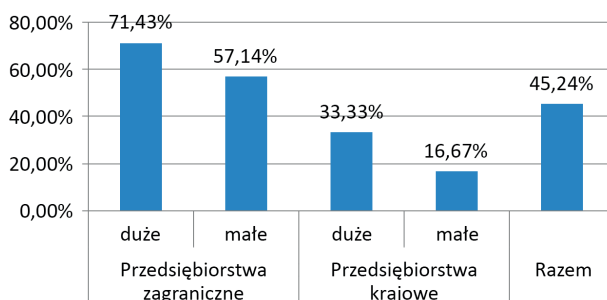


Źródło: opracowanie własne.

W przypadku 83% badanych przedsiębiorstw ocena przyjmuje charakter rozproszony, związany z oceną poszczególnych funkcji lub częściowych obszarów wyników. Holistyczny charakter oceny wyników, związany z wdrażaniem współczesnego ujęcia *Performance Management*, wskazało jedynie 17% respondentów.

Do oceny wyników z reguły są stosowane mierniki o charakterze finansowym. Średnio tylko 45,24% badanej próbki w ogóle wykorzystuje mierniki niefinansowe. Najwięcej w grupie dużych zagranicznych (71,43%) i najmniej w grupie małych i średnich krajowych przedsiębiorstw (16,24%) – por. tabela 2.

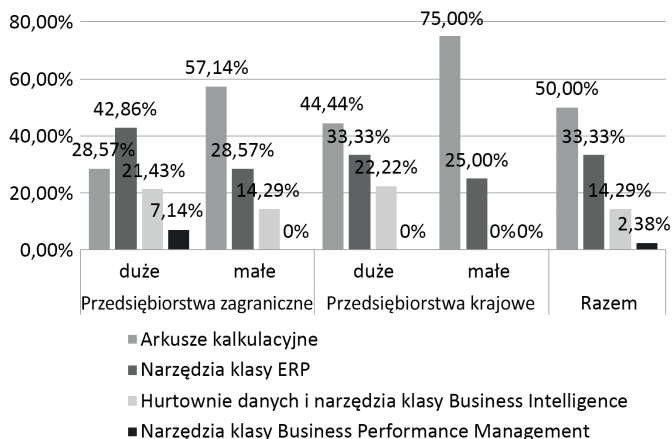
Rysunek 5. Przedsiębiorstwa stosujące mierniki niefinansowe w ocenie wyników



Źródło: opracowanie własne.

Wśród najczęściej wykorzystywanych narzędzi wspomagających ocenę wyników dominowały arkusze kalkulacyjne. Średnio ponad połowa badanych przedsiębiorstw korzystała z tego typu narzędzi. Na drugim miejscu znalazły się narzędzia klasy ERP. Z tego typu rozwiązań korzystało średnio 33,33% badanych. Najrzadziej korzystano z narzędzi klasy *Business Intelligence* oraz *Business Performance Management* (por. rysunek 6).

Rysunek 6. Wykorzystanie technologii wspomagającej gromadzenie i przetwarzanie danych w ramach oceny wyników



Źródło: opracowanie własne.

W niewielkim zakresie wykorzystywano również metody szczegółowe *Performance Management*. Najczęściej była stosowana zrównoważona karta wyników (*Balanced Scorecard*). Stosowało ją średnio 21,43% przedsiębiorstw. Na drugim miejscu znalazła się ABC (*Activity Based Costing*). Korzystało z tej metody średnio 16,67% przedsiębiorstw (por. tabela 2).

Tabela 2. Stosowanie metod wspomagających *Performance Management*

Metody	Przedsiębiorstwa zagraniczne		Przedsiębiorstwa krajowe		Razem
	duże	małe	duże	małe	
<i>Balanced Scorecard</i>	28,57%	28,57%	22,22%	8,33%	21,43%
Metoda Six Sigma	14,29%	0%	0%	0%	4,76%
Model EFQM	7,14%	0%	0%	0%	2,38%
EVA (<i>Economic Value Added</i>)	28,57%	0%	0%	0%	9,52%
ABC (<i>Activity Based Costing</i>)	28,57%	14,29%	22,22%	0%	16,67%
Teoria ograniczeń	7,14%	0%	0%	0%	2,38%

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone badania pilotażowe przedsiębiorstw działających w Polsce w znacznym stopniu potwierdziły ogólnoswiatowe tendencje w zakresie dyfuzji *Performance Management* w praktyce gospodarczej. W świetle przeprowadzonych badań, jako dominujące cechy aktualnego poziomu rozwiązań w tym zakresie, można wskazać:

- częste stosowanie oceny wyników w praktyce gospodarczej, jako elementu procesu zarządzania;
- rozproszony charakter oceny;
- dominację perspektywy operacyjnej oceny;
- stosowanie do oceny wyników głównie mierników finansowych;
- stosowanie oceny wyników najczęściej w ramach zarządzania finansowego oraz zarządzania działalnością operacyjną w produkcji lub usługach;
- wykorzystywanie rezultatów oceny głównie przez kierowników najwyższego szczebla zarządzania;
- wspomaganie oceny najczęściej przez korzystanie z arkuszy kalkulacyjnych oraz narzędzi klasy ERP;
- stosowanie w ramach *Performance Management* najczęściej zrównoważonej karty wyników oraz ABC (*Activity Based Costing*).

Na podstawie przedstawionej charakterystyki można stwierdzić, że koncepcja *Performance Management* nadal znajduje się w fazie początkowej upowszechniania w praktyce gospodarczej. Dostyc powszechnie jest już stosowany pomiar wyników, jako element procesu zarządzania. Działania w tym zakresie z reguły mają jednak rozproszony, operacyjny charakter. Najczęściej są również wykorzystywane w tym celu tradycyjne mierniki finansowe związane z analizą finansową. W niewielkim stopniu ma miejsce wykorzystywanie zaawansowanych narzędzi informatycznych, umożliwiających gromadzenie i przetwarzanie danych.

Podsumowanie

Performance Management stanowi koncepcję, której rozwój następuje praktycznie od początków naukowego zarządzania. Można wskazać 5 charakterystycznych faz ewolucji tej koncepcji. Początkowe fazy były związane z zarządzaniem wydajnością pracowników. Współcześnie *Performance Management* przyjmuje postać zintegrowanego podejścia do zarządzania całą organizacją. Takie ujęcie omawianej koncepcji jest rozwijane od początku lat 90. XX wieku. Zmiana, jaka wówczas nastąpiła, była wynikiem kryzysu wcześniejszych systemów oceny wyników organizacji, ograniczających się głównie do krótkookresowej perspektywy finansowej. Do rozwoju holistycznego ujęcia *Performance Management* przyczyniają się coraz bardziej zaawansowane systemy wspomaganie decyzji. Najnowszymi rozwiązaniami w tym względzie są systemy klasy *Business Intelligence* i *Business Performance Management*.

Obecnie w praktyce gospodarczej ma miejsce szerokie stosowanie zarządzania wynikami. Poziom działań w tym względzie nadal jednak w większości przypadków przyjmuje uproszczoną postać. Najczęściej ma on charakter rozproszony, odnoszący się do poszczególnych funkcji lub kluczowych obszarów wyników. Dominuje

perspektywa operacyjna. Głównymi użytkownikami pomiarów wyników są menedżerowie najwyższego szczebla. W ocenie najczęściej są stosowane mierniki finansowe. Rzadko wykorzystywane są narzędzia klasy *Business Intelligence* i *Business Performance Management*.

Przyczyn tej sytuacji jest wiele. Jako najważniejsze wskazuje się wysokie koszty i ryzyko związane z wdrożeniem zintegrowanego podejścia do zarządzania wynikami, a także brak świadomości korzyści wynikających ze stosowania omawianej koncepcji.

Należy jednak spodziewać się, że zakres stosowania *Performance Management* w praktyce gospodarczej, jako podejścia holistycznego, systematycznie będzie się zwiększał. Rozwój ten dotyczył będzie nie tylko biznesu, lecz także organizacji publicznych i non profit.

Bibliografia

- [1] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- [2] Bates R.A., Holton E.F., *Computerised performance monitoring: a review of human resources issues*, "Human Resource Management Review", Winter 1995
- [3] Beer M., Ruh R.A., *Employee growth through performance management*, "Harvard Business Review", July – August 1976.
- [4] Bernadin H.K., Kane J.S., Ross S., Spina J.D., Johnson D.L., *Performance appraisal design, development and implementation*, [in:] Ferris G.R., Rosen S.D., Barnum D.J. (eds.), *Handbook of Human Resources Management*, Cambridge, Mass., Blackwell 1995.
- [5] Eccles R.G., *The Performance Measurement Manifesto*, "Harvard Business Review", January – February 1991.
- [6] Kane J.S., *The conceptualization and representation of total performance effectiveness*, "Human Resource Management Review", Summer 1996.
- [7] Kaplan S.R., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [8] Neely A., Yaghi B., Youell N., *Enterprise Performance Management: The Global State of the Art*, Cranfield School of Management, Cranfield University, Bedford 2008.
- [9] *Podręczny słownik angielsko-polski*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1970.
- [10] Ziębicki B., *Performance management jako holistyczna koncepcja zarządzania organizacją*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2013, nr 905.

EWOLUCJA I DYFUZJA KONCEPCJI *PERFORMANCE MANAGEMENT*

Streszczenie

W artykule przedstawiono ewolucję i dyfuzję koncepcji *Performance Management* w praktyce gospodarczej. Scharakteryzowano istotę i genezę *Performance Management* w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz jako holistycznego podejścia do zarządzania organizacją. Wskazano fazy ewolucji *Performance Management*. Omówiono wyniki badań dotyczące dyfuzji *Performance Management* w praktyce gospodarczej. Wykorzystano w tym zakresie wyniki badań wtórnych, przeprowadzonych w organizacjach w Wielkiej Brytanii, Stanach Zjednoczonych, Chinach, Japonii i Australii, oraz pilotażowych badań własnych, przeprowadzonych w przedsiębiorstwach działających w Polsce.

SŁOWA KLUCZOWE: ZARZĄDZANIE WYNIKAMI (*PERFORMANCE MANAGEMENT*), *BUSINESS INTELLIGENCE*, EWOLUCJA I DYFUZJA *PERFORMANCE MANAGEMENT*

THE EVOLUTION AND DIFFUSION OF PERFORMANCE MANAGEMENT IN THE BUSINESS PRACTICE

Abstract

In the paper the evolution and diffusion of the concept of Performance Management in business practice have been presented. The nature and genesis of Performance Management in Human Resource Management and as a holistic approach to the management of the organisation have been described. The phases of evolution of Performance Management has been indicated. The results of research of the diffusion of Performance Management in business practice have been discussed. The results of the secondary research on organisations in the UK, the U.S., China, Japan and Australia, and the results of the own pilot research, on companies operating in Poland, have been used.

KEY WORDS: PERFORMANCE MANAGEMENT, BUSINESS INTELLIGENCE, THE EVOLUTION AND THE DIFFUSION OF PERFORMANCE MANAGEMENT

