

Bernard Ziębicki

Katedra Metod Organizacji i Zarządzania

Performance management jako holistyczna koncepcja zarządzania organizacją

Streszczenie

W opracowaniu przedstawiono istotę koncepcji performance management jako nowego, kompleksowego podejścia do zarządzania organizacją na podstawie oceny wyników oraz jego genezę i ewolucję. Zaprezentowano również najnowszą koncepcję wykorzystania idei *performance management* w ramach systemu wspomaganie decyzji określaną jako *business performance management*. Omówiono różnice pomiędzy *business intelligence* i *business performance management*. Wskazano korzyści stosowania rozwiązań klasy *business performance management*.

Słowa kluczowe: *performance management, business intelligence, business performance management, systemy wspomaganie decyzji.*

1. Wprowadzenie

W ostatnim czasie w krajowej literaturze z zakresu zarządzania pojawia się coraz więcej publikacji na temat koncepcji zarządzania określanej jako *performance management*. Termin ten najczęściej łączony jest z zarządzaniem finansowym. W literaturze anglosaskiej *performance management* przedstawiane jest jako kompleksowe podejście do zarządzania. Pierwotnie omawiana koncepcja związana była z zarządzaniem zasobami ludzkimi, gdzie w dalszym ciągu jest stosowana. Drugi kluczowy obszar jej rozwoju to systemy wspomaganie decyzji. Obecnie w tym obszarze *performance management* opiera się na zastosowaniu

zaawansowanych technologii informatycznych wykorzystujących rozwiązania klasy *business intelligence*. *Performance management* jest ciągle rozwijane, w efekcie czego pojawiają się coraz nowsze koncepcje i narzędzia wspomagające jego stosowanie w praktyce zarządzania.

Celem opracowania jest przedstawienie istoty *performance management* jako nowego, holistycznego podejścia do zarządzania organizacją. Zaprezentowana zostanie również geneza i ewolucja koncepcji, a także najnowsze narzędzie, wykorzystujące ideę *performance management* w ramach systemu wspomagania decyzji, określane jako *business performance management*. Omówione zostaną też korzyści stosowania rozwiązań klasy *business performance management*.

2. Interpretacja terminu *performance management*

Termin *performance management* tłumaczony jest, często utożsamiany z pojęciami: zarządzanie wydajnością, zarządzanie efektami, zarządzanie przez efekty, zarządzanie efektywnością, zarządzanie wynikami, zarządzanie dokonaniem. Najczęściej występuje w literaturze 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 [*Podręczny słownik...* 1970, s. 509]. Również w języku angielskim termin ten ma bardzo wiele znaczeń i jego użycie w odniesieniu do zarządzania często odmiennie jest interpretowane [Bates i Holton 1995, s. 267]. Najczęściej rozumiany jest on jako uzyskiwane wyniki, czyli osiągnięcia pracowników, zespołów lub organizacji jako całości. Zdaniem J.S. Kane [1996, s. 12] takie rozumienie omawianego pojęcia wiąże się jednak z dość dużym uproszczeniem. Wyniki w ramach organizacji mogą przybierać różną postać i być następstwem różnorodnych czynników. Z tego względu termin ten w odniesieniu do organizacji powinien być zawsze rozpatrywany w powiązaniu z jej celami, satysfakcją interesariuszy oraz kondycją ekonomiczną [Bernadin *et al.* 2005, s. 462].

Wydaje się, że 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. W literaturze krajowej można spotkać również tłumaczenie *performance management* jako zarządzanie przez efekty [Armstrong 2007, s. 435–465]. W potocznym użyciu określenie wyniki i efekty traktowane są jako synonimy. W ujęciu teorii organizacji i zarządzania efekty stanowią bardziej ogólną kategorię pojęciową niż wyniki. Mogą one być rezultatem zamierzonych

działań lub też przypadkowych zdarzeń, natomiast wyniki zawsze powiązane są z działaniem. Stanowią one kategorię prakseologiczną, interpretowaną jako zamierzony lub niezamierzony skutek działania równoznaczny z terminem rezultat [Pszczółowski 1978, s. 278]. Posługiwanie się terminem wyniku w odniesieniu do rezultatów uzyskanych w ramach organizacji jest zatem bardziej zasadne niż operowanie pojęciem efekty.

3. Geneza i rozwój koncepcji performance management

Określenie performance management po raz pierwszy oficjalnie użyte zostało w latach 70. XX w. przez dwóch badaczy z Harvard University – M. Beera i R.A. Rutha [1976, s. 59–66]. Odnosiło się ono do nowego podejścia do zarządzania personelem będącego próbą integracji zarządzania przez cele, ocen pracowniczych i wynagradzania na podstawie wyników. Wymienione narzędzia wcześniej wykorzystywane były osobno i często nie były ze sobą właściwie powiązane. Zaproponowane podejście, które po raz pierwszy zostało wdrożone w Corning Glass Works, miało na celu wzmocnienie powiązania pomiędzy celami organizacyjnymi i systemem motywacyjnym [Beer i Ruth 1976]. Należy jednak podkreślić, że 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.

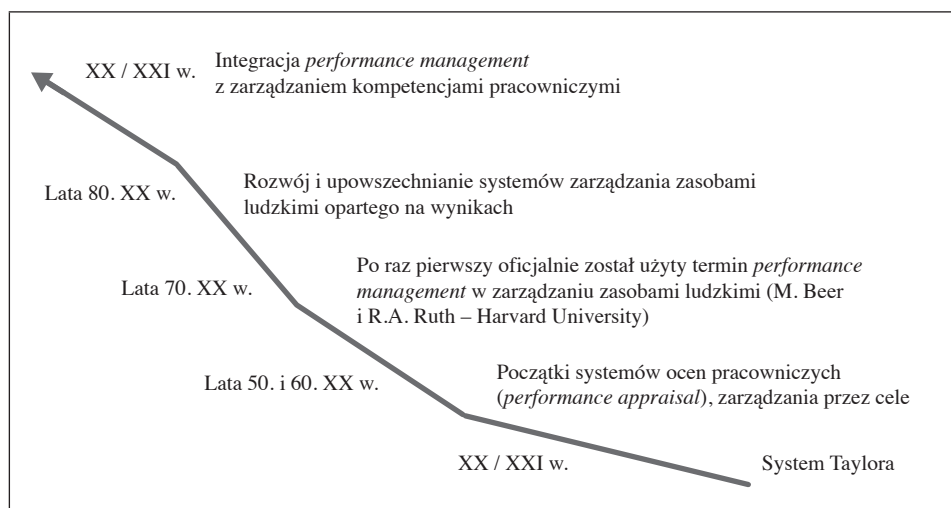
Zasadniczy rozwój *performance management* nastąpił w latach 80. XX w. W tym czasie koncepcja ta rozwinęła się do postaci nowego podejścia do zarządzania.

Kolejny istotny etap jej rozwoju miał miejsce na przełomie XIX i XX w. Związany był on z integracją *performance management* z zarządzaniem kompetencjami pracowniczymi. Obie te koncepcje bardzo dobrze wzajemnie się uzupełniają. Kluczową kwestią w *performance management* jest wyznaczanie celów. Umożliwiają one określenie potrzebnych kompetencji. Ocena kompetencji posiadanych przez pracowników pozwala na weryfikację celów w kierunku jak najlepszego ich dopasowania do indywidualnych możliwości. Rozbieżności pomiędzy celami i wykonaniem wskazują potrzeby w zakresie doskonalenia kompetencji (zob. [Ziębicki 2011, s. 99–101]).

Pomimo że oficjalnie rozwój *performance management* datuje się od lat 70. XX w., początków tej koncepcji w zarządzaniu zasobami ludzkimi należy doszukiwać się dużo wcześniej. Duże znaczenie miały opracowane w latach 50. i 60. XX w. koncepcje ocen pracowniczych, zarządzania przez cele oraz metoda zdarzeń krytycznych. Stanowią one zasadnicze elementy performance management.

Na lata 60. XX w. przypada również rozwój zarządzania przedsiębiorstwem poprzez ocenę rezultatów (*management by results*), którego jednym z głównych propagatorów był P. Drucker [1964]. Koncepcja ta popularyzowana była w Polsce na początku lat 90. przez K. Zimniewicza jako technika zarządzania przez wyniki. Technika ta odnosiła się jednak do poziomu całej organizacji, a jej istota polegała na poszukiwaniu odpowiedniej relacji pomiędzy posiadanymi środkami i możliwościami do osiągnięcia wyników [Zimniewicz 1991, s. 66].

Pierwszych prób systemowego podejścia do zarządzania wynikami można doszukiwać się także już w początkach zarządzania. Przykładem może być system Taylora, którego głównymi cechami było precyzyjne określanie zadania, wskazywanie najlepszej metody wykonania i wynagradzanie na podstawie osiągniętych wyników (rys. 1).



Rys. 1. Rozwój *performance management* w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Źródło: opracowanie własne.

Drugim obszarem rozwoju idei zarządzania przez wyniki są systemy wspomaganie decyzji. Pierwsze tego typu rozwiązania pojawiły się w latach 70. XX w. i związane były z zastosowaniem komputerów do analizy niezestrukturalizowanych lub częściowo zestrukturalizowanych problemów. Na podstawie technologii systemów wspomaganie decyzji powstały systemy informacyjne kierownictwa, określane często jako specjalizowana forma SWD. Systemy te umożliwiają dostarczanie w trybie konwersacyjnym zgromadzonych informacji wewnętrznych i zewnętrznych, użytecznych przy podejmowaniu decyzji na wyższych szczeblach zarządzania [Kisielnicki i Sroka 1999, s. 225–270]. Pod koniec lat 80. XX w.

w procesach wspomaganie decyzji zaczęto wykorzystywać hurtownie danych. Stanowią one bardziej zaawansowane rozwiązania niż zwykłe bazy danych. Ich tworzenie nie jest zorientowane na przetwarzanie danych transakcyjnych i selekcję informacji w trybie konwersacyjnym, a umożliwianie wykonywania zaawansowanych analiz na podstawie szerokiej informacji gromadzonej w ramach organizacji (oraz pozyskiwanej z otoczenia). Dane gromadzone w hurtowni w odróżnieniu od tradycyjnych baz są zorientowane tematycznie, zintegrowane, zawierają wymiar czasowy oraz są nieulotne, czyli cechują się brakiem możliwości ich zmiany lub usunięcia; można je jedynie uzupełniać [Inmon 2002, s. 389].

Kolejna generacja systemów wspomaganie decyzji to rozwiązania klasy *business intelligence*. Zasadnicza istota działania omawianych systemów sprowadza się do przekształcania zbioru złożonych, wielowymiarowych danych w informacje użyteczne w procesie podejmowania decyzji. *Business intelligence* zostało zdefiniowane w 1989 r. przez firmę Gartner jako systemy integrujące różne metody i technologie informatyczne umożliwiające zbieranie, eksplorację, interpretację i analizę danych, wspomagających podejmowanie decyzji. Systemy te w szczególności znajdują zastosowanie we wspomaganie decyzji biznesowych zorientowanych na kreowanie wartości przedsiębiorstwa. Systemy BI obejmują [Surma 2009, s. 13]:

- hurtownię danych,
- narzędzia OLAP (*on-line analytical processing*) – oprogramowanie umożliwiające wielowymiarową analizę danych,
- narzędzia eksploracji danych – oprogramowanie wykorzystujące metody statystyczne i ekonometryczne,
- informatyczne narzędzia zarządzania wiedzą.

Najnowszą generację systemów wspomaganie decyzji stanowią rozwiązania klasy *business performance management*. Ich powstanie datuje się na początek XXI w. Z tego okresu pochodzą pierwsze opracowania wdrożeniowe, w których posługiwano się tym terminem. *Business performance management* stanowi rozwinięcie systemów *business intelligence*. Główny nacisk w tym przypadku położony został jednak nie na analizę danych, a jej wykorzystanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Zasadniczą część omawianych systemów stanowią metody zarządzania opartego na wynikach, zintegrowane w całościowy system, wykorzystujące możliwości rozwiązań *business intelligence* (rys. 2).

Duże znaczenie dla rozwoju *business performance management* miała także ewolucja podejścia do analizy ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa. Do końca lat 80. XX w. powszechnie prowadzona ona była na podstawie modelu rachunkowości finansowej, który nie zmienił się praktycznie od jej początków [Kaplan i Norton 2006, s. 26]. Model ten w dalszym ciągu stosowany jest w większości polskich przedsiębiorstw. Analiza działalności przedsiębiorstwa w tym przypadku

ograniczona jest tylko do perspektywy finansowej, rozpatrywanej z reguły w ujęciu krótkookresowym. Nie uwzględnia ona m.in. elementów niematerialnych i nabytych umiejętności decydujących o konkurencyjności przedsiębiorstwa.

↑	Generacje systemów wspomagania decyzji	Czas
	Business Performance Management (BPM)	Początek XXI w.
	Business Intelligence (BI)	Lata 90. XX w.
	Data Warehouse (DW)	Początek lat 90. XX w.
	Executive Information Systems (EIS)	Lata 80. XX w.
	Decision Support Systems (DSS)	Lata 70. i 80. XX w.

Rys. 2. Generacje systemów wspomagania decyzji

Źródło: opracowano na podstawie: [Ariyachandra i Frolick 2006, s. 42].

W praktyce gospodarczej można zaobserwować coraz większe przywiązywanie wagi do pomiarów wyników. Powszechny stał się pogląd, że „jeśli coś może być zmierzone, to może też być zarządzane i usprawniane” [Eccles 1991, s. 131]. Konsekwencją opisywanych uwarunkowań było opracowanie na początku lat 90. XX w. *balanced scorecard* (zrównoważona krata wyników), która stała się najbardziej popularną na świecie metodą zarządzania. Metoda ta zapoczątkowała rewolucję w ocenie efektywności przedsiębiorstw. Na jej podstawie opracowanych zostało wiele innych, podobnych narzędzi. W rezultacie można uznać, że współczesne podejście do oceny efektywności przedsiębiorstwa odznacza się następującymi cechami (zob. [Ziębicki 2010]):

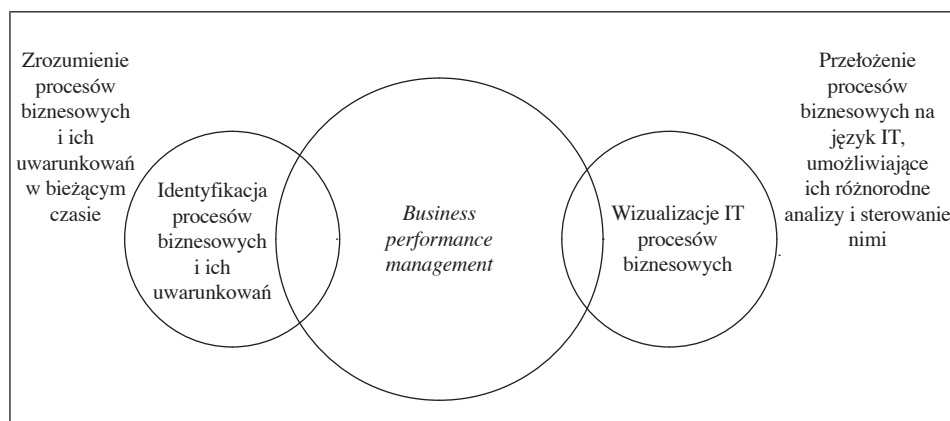
- powiązanie oceny ze strategią firmy i satysfakcją klientów oraz innych interesariuszy,
- indywidualny dobór kryteriów oceny dla danej organizacji,
- wieloaspektowość oceny,
- odejście od oceny efektywności tylko w wymiarze finansowym i włączaniu kryteriów niefinansowych, w tym o charakterze oceny jakościowej,
- dążenie do zapewnienia różnych aspektów równowagi w ocenie,
- odniesienie do konkurencji (benchmarking).

4. Business performance management jako współczesna koncepcja systemu wspomagania decyzji w przedsiębiorstwie

Business performance management stanowi połączenie strategii i zaawansowanej technologii informatycznej umożliwiające efektywną realizację założonych celów biznesowych [Ariyachandra i Frolick 2008, s. 113]. Według Business Perfor-

mance Management Standards Group BPM definiowane jest jako: „zintegrowany system, będący połączeniem narzędzi zawansowanych analiz biznesowych i optymalizacyjnych, dostosowanych do występujących rozwiązań strukturalnych i procesowych, wspomagający zarządzanie organizacją zorientowanie na osiąganie wysokiej efektywności. System ten pozwala przekładać cele na działania, monitorować ich osiągnięcie, sygnalizując wszystkie odstępstwa i zagrożenia związane z ich realizacją” [*Business performance management...* 2005].

Zasadniczy sens *business performance management* sprowadza się do zrozumienia kluczowych aspektów realizowanych procesów biznesowych w bieżącym czasie i przełożenia ich na „język” analizy wspomagającej procesy decyzyjne, w ujęciu celów i uwarunkowań danej działalności biznesowej (rys. 3).



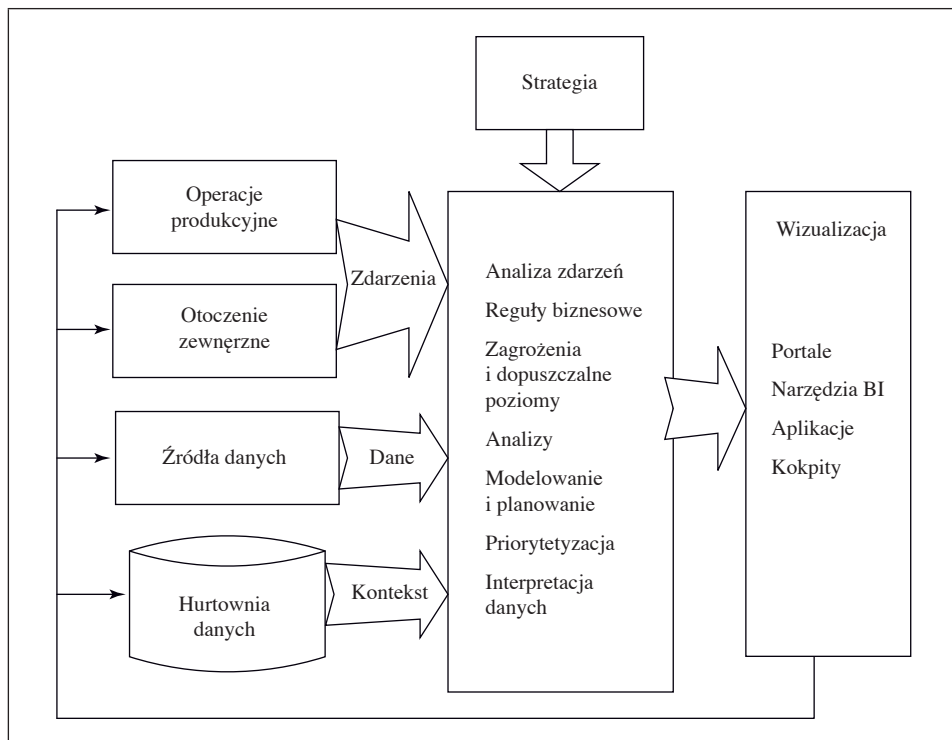
Rys. 3. Struktura BPM

Źródło: [Pugna, Albescu i Babeanu 2009, s. 1028].

Zadanie to wiąże się z gromadzeniem wielu zróżnicowanych informacji na temat określonych zdarzeń w procesach biznesowych i otoczeniu zewnętrznym. Informacje te i dane poddawane są „filtracji” z perspektywy uwarunkowań i potrzeb danego przedsiębiorstwa. Dotyczy ona takich aspektów, jak: zdarzenia krytyczne, zgodność z przyjętą strategią i założeniami biznesowymi, optymalizacja, modelowanie, planowanie oraz analiza i interpretacja. Rezultatem tego filtrowania jest uzyskanie syntetycznej informacji, użytecznej w procesach decyzyjnych, w postaci kluczowych mierników wyników, prezentowanych za pomocą różnorodnych kokpitów menedżerskich, portali oraz aplikacji (rys. 4).

Przedstawiony schemat działania rozwiązań *business performance management* skupia się przede wszystkim na aspekcie przetwarzania informacji i danych. Należy jednak mieć na uwadze, że główną rolę w tym procesie odgrywa strategia

przedsiębiorstwa i wyznaczone w jej ramach cele. To od nich zależy zakres pozyskiwanych danych i informacji, jak i ich przetwarzania.



Rys. 4. Gromadzenie i przetwarzanie danych i informacji w *business performance management*

źródło: [Ballard et al. 2005, s. 20].

Dla *business performance management* w jęz. angielskim używa się zamiennie nazw: *corporate performance management* (CPM) lub *enterprise performance management* (EPM) [Ballard et al. 2005, s. 14].

W krajowych opracowaniach nie występuje rozróżnienie pomiędzy systemami *business intelligence* i *business performance management*. Koncepcje te traktowane są najczęściej jako tożsame [Orzechowski 2005, s. 66; Surma 2006, s. 801; Kochański, 2005, s. 59]. Rozróżnienie pomiędzy systemami BI i BPM występuje w anglosaskich źródłach literaturowych (tabela 1).

Pierwszą różnicą wskazywaną pomiędzy systemami BI i BPM jest zasięg wykorzystania. Systemy BI stanowią najczęściej narzędzie wykorzystywane na poziomie poszczególnych jednostek organizacyjnych (departamentów), natomiast

systemy BPM stosowane są na poziomie całej organizacji. Systemy BI stanowią głównie narzędzie analityków, natomiast rozwiązania BPM dostępne są dla wszystkich pracowników.

Tabela 1. Porównanie systemów *business intelligence* i *business performance management*

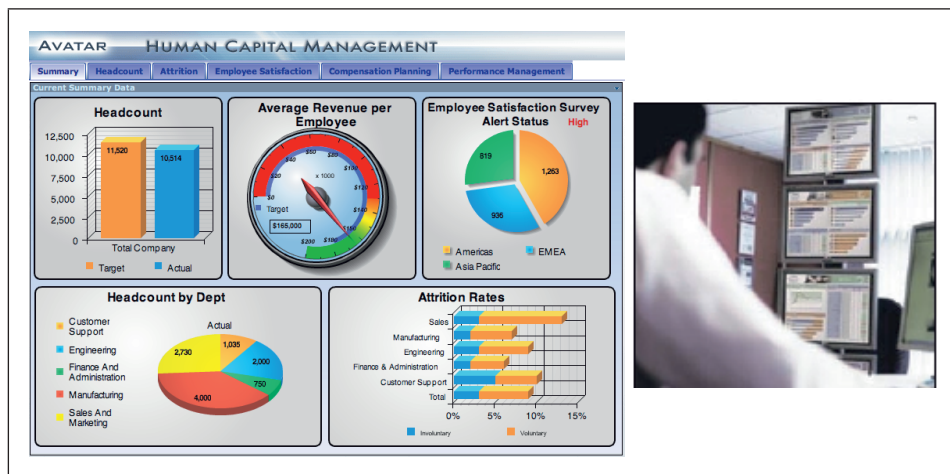
Kryteria porównania	Tradycyjny model <i>business intelligence</i>	<i>Business performance management</i>
Wdrażanie	w ramach poszczególnych departamentów	całe przedsiębiorstwo
Charakter analizy	historyczny	na bieżąco
Charakter decyzji	strategiczne i taktyczne	strategiczne, taktyczne, operacyjne
Użytkownicy	analitycy biznesowi	wszyscy pracownicy
Oddziaływanie	reakcja	proakcja
Rezultaty	analizy	rekomendacje działań
Charakter procesów	nieskończone	skończone
Miary	wskaźniki	kluczowe mierniki wyników (<i>key performance indicators</i>)
Zakres prezentacji wyników	ogólny	według indywidualnych potrzeb
Narzędzia prezentacji wyników	tabele, wykresy, raporty	kokpity i karty wyników
Współpraca	nieformalna	szeroka, rozwijania w miarę potrzeb
Logika działania systemu	odpowiedzi na zapytania	sygnalizowanie zagrożeń
Dane	zestrukturalizowane	zestrukturalizowane i niezestrukturalizowane

Źródło: [Ballard *et al.* 2005, s. 28–29].

Również zakres przetwarzania danych w przypadku BPM jest bardziej złożony. W BI są to przede wszystkim wyniki analiz. W BPM uzyskiwane są konkretne rekomendacje oraz wskazania działań. Wiąże się to ze sposobem prezentacji danych. W przypadku BI wyniki prezentowane są w postaci różnego rodzaju zestawień, wskaźników porównawczych. W BPM jest to bardziej syntetyczna informacja w postaci KPI prezentowana w formie kokpitów menadżerskich (*management dashboard*) i kart wyników (rys. 5).

Systemy BI bazują przede wszystkim na historycznej analizie zdarzeń, natomiast systemy BPM odnoszą się bieżącego czasu, a także wprowadzają elementy prognozowania określonych zjawisk.

Można zatem uznać, że BPM jest koncepcją, której celem jest uzyskanie bardziej syntetycznych informacji niż w przypadku BI, w formie konkretnych wskazań decyzyjnych, powiązanych z realizowaną strategią. Stosowane rozwiązania technologiczne w obu tych przypadkach są takie same.



Rys. 5. Kokpit menedżerski (*management dashboard*)

Źródło: [Dashboard Inside 2011].

Integralną częścią systemów *business performance management* są różne metody zarządzania, związane z oceną wyników. Należą do nich: zrównoważona karta wyników (*balanced scorecard*), metoda six sigma, rachunek kosztów działań (*activity-based costing – ABC*), modele doskonałości biznesowej (*business excellence models*), analiza ekonomicznej wartości dodanej (EVA), teoria ograniczeń (*theory of constraints*).

Najczęściej wykorzystywaną spośród wymienionych metod jest zrównoważona karta wyników. Polega ona na ocenie poziomu realizacji strategii w działalności operacyjnej. Sprowadza się to do przełożenia misji i strategii na cele oraz system kluczowych mierników wyników zestawionych w czterech perspektywach: uczenia się i rozwoju, procesów wewnętrznych, klienta oraz finansowej.

Metoda six sigma to narzędzie rozwiązywania problemów i redukcji kosztów jakości. Jest to metoda statystyczna. Polega ona na badaniu średniej odległości pomiędzy rozkładem wyników a średnią lub środkiem rozkładu. Wyrażenie „6 sigma” oznacza odległość sześciu odchyłeń standardowych pomiędzy średnią rozkładu a najniższą granicą wymagań. Jest to najwyższy standard wyników dla procesu. Prawdopodobieństwo wystąpienia usterki w tym przypadku wynosi jak 1 do kilku milionów.

Rachunek kosztów działań (*activity-based costing*) to metoda analizy kosztów w ujęciu miejsc ich powstawania. Metoda ta umożliwia pomiar i analizę kosztów pośrednich (produkcyjnych i nieprodukcyjnych) oraz ich przypisanie do obiektów kosztowych – wyrobów, usług, klientów, kanałów dystrybucji. Rachunek kosztów ABC służy do dostarczenia informacji do planowania, zarządzania, kontroli i kierowania przedsiębiorstwem, także doskonalenia procesów, produktów i usług, eliminowania strat.

Total quality management to koncepcja zarządzania organizacją skoncentrowana na jakości, oparta na udziale wszystkich członków organizacji i nakierowana na osiągnięcie długotrwałego sukcesu dzięki zadowoleniu klientów oraz korzyściom dla wszystkich członków organizacji i dla społeczeństwa. Działania w tym względzie polegają na ciągłej poprawie jakości i efektywności działania. Wymaga to bieżącego monitorowania i analizy poziomu satysfakcji klientów oraz efektywności realizowanych procesów.

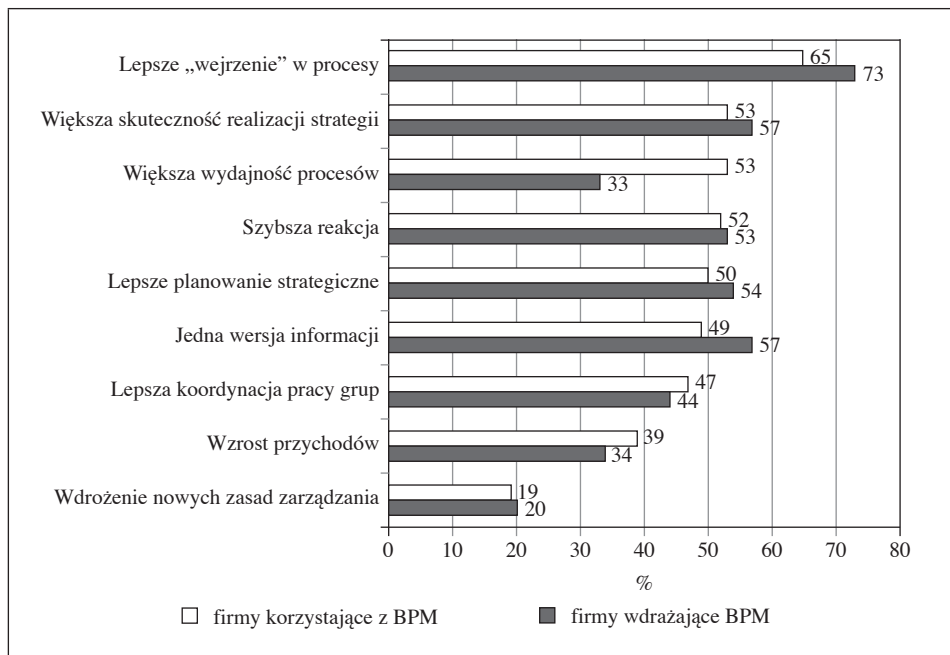
Ekonomiczna wartość dodana EVA (*economical value added*) jest jedną z najbardziej popularnych metod pomiaru wartości firmy. Opiera się ona na zasadzie osiągnięcia przez firmę stopy zwrotu z całego zainwestowanego kapitału o wartości przewyższającej jego koszt. Obliczenie EVA jest dość skomplikowane, gdyż konieczne jest stosowanie korekt, aby przełożyć wyniki księgowe przedsiębiorstwa na ekonomiczne.

Teoria ograniczeń (*theory of constraints*) to metoda zarządzania nastawiona na osiągnięcie długotrwałych zysków poprzez odpowiednie zarządzanie istniejącymi w firmie ograniczeniami, tj. „wąskimi gardłami”, które występują w systemach zarządzania, procesach wytwarzania i (lub) procesach dystrybucji. Polega ona na optymalizacji działań i przebiegu w układzie ograniczeń (wąskich gardeł, które nie mogą zostać wyeliminowane).

5. Korzyści stosowania business performance management

Stosowanie systemów *business performance management* związane jest z licznymi korzyściami zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym. Według wyników badań przeprowadzonych przez The Data Warehousing Institute (TDWI) na grupie 635 firm obejmujących zarówno jednostki zajmujące się wdrażaniem omawianych systemów, jak i korzystających z nich [Eckerson 2004, s. 8], jako główną korzyść stosowania systemów *business performance management* wskazano możliwość lepszego „wejrzenia” w procesy (*greater visibility into the business*). Na kolejnych pozycjach znalazły się: poprawa realizacji strategii, szybsze reagowanie na określone zdarzenia, poprawa planowania strategicznego, jednoznaczne wskazanie przyczyn określonych zdarzeń, poprawa koordynacji pracy grupowej. Najbardziej

jako korzyści BPM respondenci wskazywali wzrost przychodów oraz zmianę systemu zarządzania – wprowadzenie nowych rozwiązań (rys. 6).



Rys. 6. Oczekiwane oraz osiągnięte korzyści stosowania BPM

Źródło: [Eckerson 2004, s. 8.].

Według firmy Business Vison główne korzyści związane ze stosowaniem *business performance management* to [Business performance management. Nowa... 2011]:

- poprawa skuteczności strategicznych procesów decyzyjnych,
- holistyczne podejście do zarządzania organizacją,
- integracja wielu niezależnych procesów w jeden spójny system,
- dostarczenie narzędzi ułatwiających definiowanie celów,
- jednorodne spojrzenie na bieżący stan organizacji,
- poprawa wyników biznesowych.

6. Podsumowanie

Zarządzanie na podstawie osiąganych wyników stosowane jest praktycznie od początków rozwoju zarządzania. Współcześnie odgrywa ono jednak coraz

większą rolę. Związane jest to z dwoma czynnikami: wzrostem dynamiki rozwoju przedsiębiorstw, stymulowanym nasilającą się konkurencją oraz możliwościami technicznymi w zakresie gromadzenia i przetwarzania wewnętrznych i zewnętrznych danych biznesowych. Dzięki zaawansowanym technologiom informatycznym współczesne przedsiębiorstwa są w stanie przetwarzać i analizować ogromne zbiory informacji ilościowych, jak i jakościowych, wspomagając podejmowanie decyzji na wszystkich poziomach organizacji. W przeszłości zarządzanie wynikami na poziomie pracowników oraz zespołów, związane ze stosowaniem różnych narzędzi oddziaływania motywacyjnego, oddzielane było od zarządzania poprzez wyniki na poziomie całej organizacji. Obecnie obszary te coraz częściej tworzą jeden zintegrowany system.

Należy spodziewać się, że systemy zarządzania na bazie wyników będą dalej rozwijane. Systemy oceny wyników i wspomagania decyzji bazujące głównie na danych wewnętrznych osiągnęły obecnie już tak wysoki poziom zaawansowania, że często przekracza on potrzeby i umiejętności wykorzystania. Systemy gromadzenia i przetwarzania danych zewnętrznych, związanych z identyfikacją sygnałów z otoczenia, wymagają ciągłego rozwoju. Bariery wdrażania zaawansowanych technologicznie rozwiązań jest również ich wysoki koszt, a także konieczność odpowiedniego przygotowania pracowników do ich obsługi.

Literatura

- Ariyachandra T., Frolick M.N. [2006], *Business Performance Management: One Truth*, „Information System Management” Winter.
- Armstrong M. [2007], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Ballard Ch. et al. [2005], *Business Performance Management... Meets Business Intelligence*, International Business Machines Corporation, US.
- Bates R.A., Holton E.F. [1995], *Computerised Performance Monitoring: a Review of Human Resources Issues*, „Human Resource Management Review”, Winter.
- Beer M., Ruth R.A. [1976], *Employee Growth Through Performance Management*, „Harvard Business Review”, July–August.
- Bernadin H.K. et al. [1995], *Performance Appraisal Design, Development and Implementation* [w:] *Handbook of Human Resources Management*, eds. G.R. Ferris, S.D. Rosen, D.J. Barnum, Blackwell, Cambridge, Mass.
- Business performance management. Nowa generacja systemów business intelligence*, business vision, www.businessvision.pl (dostęp: 20.06.2011).
- Business Performance Management: Industry Framework Document*, BPM Standard Group, 2005, <http://bpmstandardsgroup.org> (dostęp: 20.06.2011).
- Dashboard Inside 2011, www.dashboardinsight.com (dostęp: 24.02.2011).
- Drucker P.F. [1964], *Managing for Results*, Harper & Row, New York.
- Eccles R.G. [1991], *The Performance Measurement Manifesto*, „Harvard Business Review” January–February.

- Eckerson W. [2004], *Best Practices in Business Performance Management: Business and Technical Strategies*, „TDWI Report Series”, March.
- Inmon W.H. [2002], *Building the Data Warehouse*, John Willey & Sons, Nowy Jork.
- Kane J.S. [1996], *The Conceptualization and Representation of Total Performance Effectiveness*, „Human Resource Management Review”, Summer.
- Kaplan S.R., Norton D.P. [2006], *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kisielnicki J., Sroka H. [1999], *Systemy informacyjne biznesu. Informatyka dla zarządzania. Metody projektowania i wdrażania systemów*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Kochański T. [2005], *Informacja i wiedza w koncepcji business intelligence*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 11.
- Orzechowski R. [2005], *eBusiness Intelligence*, „E-mentor”, nr 2.
- Podręczny słownik angielsko-polski* [1970], Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Pszczółowski T. [1978], *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wydawnictwo Ossolińskich, Wrocław.
- Pugna I.B., Albescu F., Babeanu D. [2009], *The Role of Business Intelligence in Business Performance Management*, „Annals of the University of Oradea, Economic Science Series”, nr 18 (4).
- Surma J. [2009], *Business intelligence. Systemy wspomaganie decyzji biznesowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ziębicki B. [2010], *Współczesne koncepcje oceny efektywności organizacyjnej – próba porównania* [w:] *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 144, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Ziębicki B. [2011], *Istota i ewolucja koncepcji performance management (zarządzanie wynikami)* [w:] *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, red. J. Czekaj i M. Lisiński, Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Zimmewicz K. [1991], *Techniki zarządzania*, PWE, Warszawa.

Performance Management as a Holistic Concept of Management

The article presents the concept of performance management as a new, complex approach to organisation management based on the results of an evaluation. The origin and evolution of performance management are described, as are the differences between Business Intelligence and Business Performance Management, and the benefits of using the latter of these two. The newest concept for applying performance management as a part of the decision-making process, described as Business Performance Management, is shown.

Keywords: performance management, business intelligence, business performance management, decision support systems.