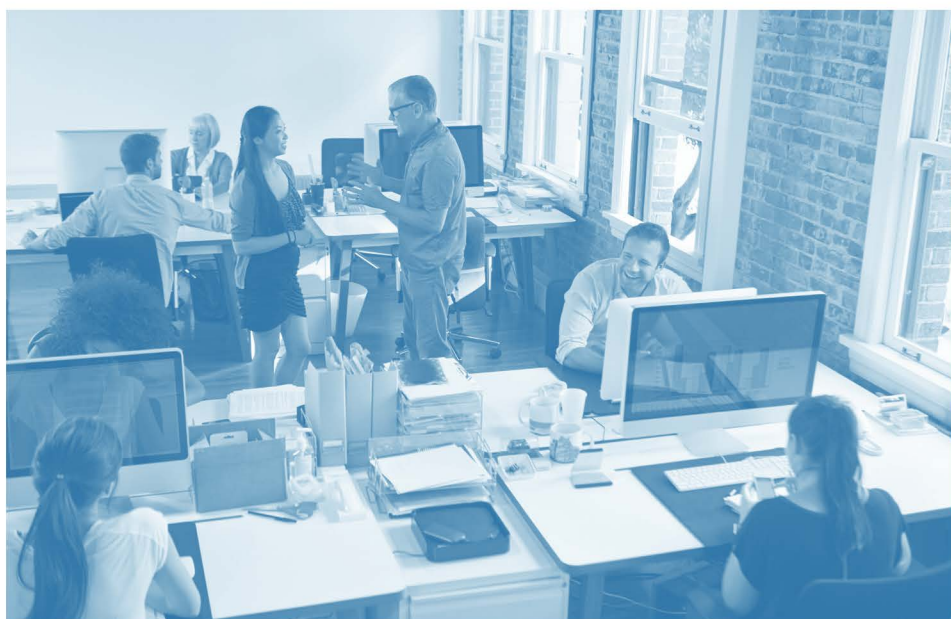


Zarządzanie

Praktyki *performance management* w kontekście wymogów koncepcji *lean* w środowisku usług

Wojciech Ulrych



Praktyki

performance management

w kontekście

wymogów koncepcji *lean*

w środowisku usług



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

Praktyki *performance management* w kontekście wymogów koncepcji *lean* w środowisku usług

Wojciech Ulrych

Wojciech Ulrych – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT

Marek Matejun

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Elżbieta Marciszewska-Kowalczyk

SKŁAD I ŁAMANIE

Munda – Maciej Torz

PROJEKT OKŁADKI

Katarzyna Turkowska

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/monkeybusiness

© Copyright by Wojciech Ulrych, Łódź 2018

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2018

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.08559.18.0.M

Ark. wyd. 15,0; ark. druk. 16,125

ISBN 978-83-8142-215-4

e-ISBN 978-83-8142-216-1

<https://doi.org/10.18778/8142-215-4>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1	
Koncepcja <i>performance management</i> w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi	15
1.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi a poziomy efektywności i wyniki organizacji	15
1.2. Transformacja oceny okresowej w system zarządzania indywidualną efektywnością pracy – <i>performance management</i>	28
1.3. „Miękkie” i „twarde” podejście do <i>performance management</i>	41
1.4. Praktyki cyklu <i>performance management</i>	51
Rozdział 2	
Koncepcja <i>lean</i> i jej wymogi w środowisku usług	67
2.1. <i>Lean management</i> jako fundament budowania jakości	67
2.2. <i>Lean</i> w środowisku usług: podejścia, przykłady, metody i narzędzia	79
2.3. Przepływ i pomiar dokonań <i>lean</i> w środowisku usług	86
2.4. Kultura ciągłego doskonalenia <i>kaizen</i> jako wymóg wdrożenia koncepcji <i>lean</i>	101
2.5. <i>Performance management</i> i <i>lean</i> w środowisku usług: próba łączenia koncepcji	110
Rozdział 3	
Metodyka badań własnych: model, hipotezy, analiza zebranych danych, zmienne i miary	121
3.1. Model badawczy i hipotezy	121
3.2. Opis metodyki prowadzonych badań	130
3.3. Dobór i struktura próby badawczej	133
3.4. Zakres wdrożenia wymogów koncepcji <i>lean</i> oraz praktyk <i>performance management</i> w badanych działach usługowych	137
3.5. Zmienne i miary	152

Analiza wpływu praktyk <i>performance management</i> na wymogi <i>lean</i> w działach usługowych – wyniki badań empirycznych	169
4.1. Ogólna charakterystyka wyników badań – analiza korelacji	169
4.2. Zależności między planowaniem, wspieraniem i ocenianiem indywidualnej efektywności – model PM	172
4.3. Zależności między zasadami, metodami, narzędziami i miernikami <i>lean</i> – model LS	176
4.4. Wpływ modelu PM na model LS	178
4.5. Ograniczanie barier wdrażania <i>lean</i> jako mediator zależności między modelami PM i LS	180
4.6. Zależności między modelem PM-LS a marnotrawstwem działu	182
4.7. Wpływ czynników kontekstowych na zależności w modelu PM-LS	187
4.8. Podsumowanie wyników badań własnych	193
Zakończenie	199
Bibliografia	207
Załączniki	227
Wykaz tabel	249
Wykaz rysunków	251
Summary	253
Od redakcji	257

WSTĘP

Koncepcja *lean* nie jest nową wizją poszukiwania oszczędności, zapobiegania marnotrawstwu i dodawania wartości dla klienta. Praktycy tej koncepcji, Sayer i Williams (2015: 13) przyznają, że duże i małe firmy, na całym świecie, stosowały jej praktyki w różnych formach przez dziesięciolecia, a oni sami zaczęli poznawać i stosować *lean* w przemyśle samochodowym w Stanach Zjednoczonych i Meksyku, zanim stały się one znane formalnie pod tą nazwą. Jej przejawy datowane są nawet przed narodzeniem Chrystusa, a z pewnością wdrożyli ją Wenecjanie w trakcie produkcji statków (Charron et al. 2015: 28). Zimniewicz (2003: 73) przytacza wyniki badań w dużych koncernach niemieckich, w których *lean management* uznano tylko „w pewnym stopniu za koncepcję nową”. Natomiast kwestia podnoszenia jakości akcentowana jest w naukach o zarządzaniu od samego początku jej istnienia, przy czym można wskazać istotne momenty jej rozwoju, takie jak japońskie koła jakości, powstałe tuż po drugiej wojnie światowej (Dahlgaard, Dahlgaard-Park 2006). Po wojnie wprowadzono w Toyocie podejście TPS (*Toyota Production System*), tzn. koncentracji na wydajności procesów przy uwzględnianiu opinii klientów i zarządzaniu operacyjnym. W latach 90. ubiegłego wieku w anglojęzycznej literaturze zyskało ono nazwę *lean*.

Termin *lean management* tłumaczone jest w polskich opracowaniach jako „szczupłe”, „wyszczuplone”, „chude”, „smukłe” lub „odchudzone” zarządzanie (por. Lisiecka, Burka 2016b: 13; Czarnecki, Sikorski 2013; Czekaj 2010; Zakrzewska-Bielawska 2009; Zimniewicz 2003; Martyniak 2002). Jednak polscy autorzy powszechnie używają anglojęzycznego terminu zamiennie z polskimi odpowiednikami. Angielskie słowo *lean* jest łączone z innymi angielskimi słowami dla podkreślenia kontekstu wykorzystania „szczupłego zarządzania”. I tak, przykładowo, w tytułach polskich opracowań można znaleźć określenia takie jak *lean government* (Ćwiklicki, Przebinda 2016), *lean service* (Maciąg 2016; Lisiecka, Burka 2016b), *lean administration* (Czekaj, Ziębicki 2015), *lean management* (Król 2018; Nogalski et al. 2010; Zakrzewska-Bielawska 2009). Można także wskazać określenia mieszane, np. *lean* w biurze (Wolak, Kinastow-

ski 2017). W związku z tym zamienne stosowanie polskich i angielskich pojęć jest w tym względzie szeroko akceptowane, toteż w niniejszym opracowaniu przyjęto podobne zasady.

Wielu japońskich praktyków miało wpływ na początki filozofii *lean*. Podstawowe zasady i jej praktyki ukształtował przemysł samochodowy i tekstylny (Gupta, Sharma 2015: 1026). Kultura *lean* rozprzestrzeniła się z przemysłu do usług w latach 90. ubiegłego wieku (Hanna 2007; Staats et al. 2011; Hasle et al. 2012), wówczas to rozpoczęto próby przejmowania metod *lean* do organizacji usługowych. Fachowa literatura wskazuje jednak na szereg trudności, a nawet wątpliwości co do adaptowania *lean* w obszarach pozaprodukcyjnych (Chen, Cox 2012; Chiarini 2013).

Wspomniani Sayer i Williams (2015: 331) zauważają, że *lean* jest podróżą, nie celem, i w tym znaczeniu brzmi jak slogan Lexusa: „nieustające dążenie do perfekcji”. Barlow et al. (2005: 15) podkreślają, że jeśli organizacja nie odniesie się do fundamentalnych sposobów myślenia i zachowań własnych pracowników, programy zmian, związane z wprowadzeniem *lean*, będą nieefektywne. Przejście na system *lean* zajmuje wiele lat. Wymienieni autorzy promują całościowe widzenie organizacji przez wszystkich zatrudnionych, ciągłą zmianę jako naturalne środowisko pracy, wzajemną współpracę, otwartość i komunikowanie się ludzi na wszystkich organizacyjnych szczeblach, bo tylko ludzie mogą utrzymać lub zniszczyć *lean*, a narzędzia są jedynie dodatkowym elementem.

Można zauważyć dwie cechy związane z wdrażaniem *lean* w organizacjach: po pierwsze, praktyka *lean* wskazuje na wdrażanie tej koncepcji nie tylko etapami, ale i częściami, tj. pojedynczymi modułami praktyk *lean*, które pokazują stopień zaawansowania wdrożenia całej koncepcji. Tak przedstawiają to, przykładowo, Chiarini (2013: 143) oraz Chen i Cox (2012: 18–21) dla *lean office* i *lean service* (tj. *lean* w biurze i usługach). Z kolei Maskell i Kennedy (2007) wskazują, że około 50% amerykańskich producentów dąży obecnie do wdrożenia przynajmniej pewnego zakresu systemowych rozwiązań *lean* w swoich zakładach.

Po drugie, kultura *lean* promuje zasady pracy, wśród których podkreśla się znaczenie pracy zespołowej (Chen, Cox 2012: 19; Zakrzewska-Bielawska 2009: 83; Martyniak 2002: 103). Przykładowo, Zimniewicz (2003: 76) przytacza podstawowe różnice między zarządzaniem japońskim i niemieckim, a na pierwszym miejscu stawia problem zespołu: „70% japońskich pracowników jest zaangażowanych w zespołach, tymczasem w Europie odsetek ten wynosi zaledwie 0,7%”. Jest to więc kwestia przeciwstawienia kolektywizmu i indywidualizmu. W *lean* wiele praktyk, nakierowanych na zarządzanie indywidualne, jest w tej koncepcji kwestionowane. Na przykład, wynagradzanie indywidualnej efektywności może być sprzeczne z zasadami kultury *lean* (Womack 2015). We wstępie książki autorzy Holbeche i Mayo (1998: XIV) wskazują, że współczesne, elastyczne organizacje wymagają także od swoich pracowników dostosowania się: „nowy model organizacji ceni każdego pracownika z osobna za ich zdolność do wkładu pracy, a nie po prostu za wykonanie pracy planowanej. Projekty zespołowe są ważniejsze od

pracy pojedynczych stanowisk, a ciągle uczenie się jest stałym elementem kultury organizacji”. W związku z tym rola *lean* menedżera we wdrażaniu tej koncepcji jest niezwykle istotna (Koch et al. 2008: 41): „wdrażanie programu *lean* w dużej mierze zależy od stworzenia właściwej atmosfery i zbudowania kultury grupowego działania w celu eliminacji strat”. Kierownik liniowy ma pomóc w zmianie nastawienia i zachowań pracowników tak, aby potrafili oni wykorzystać odpowiednie narzędzia (Sayer, Williams 2015: 330). W płaskich strukturach organizacji *lean*, w których od pracowników wymaga się wielozadaniowości, kierownicy przyjmują na siebie współodpowiedzialność za wspieranie, coaching i rozwój karier swoich pracowników, natomiast kontrola nie jest już ich podstawową funkcją (Holbeche, Mayo 1998: 7). Następują zatem istotne zmiany w zarządzaniu indywidualną efektywnością pracownika (*performance management*) w kontekście wdrażanej koncepcji *lean*.

W tym miejscu należy jednak zwrócić uwagę na to, że termin *performance management* jest tłumaczony w krajowej literaturze jako (Ziębicki 2013: 56): zarządzanie wydajnością, zarządzanie efektami, zarządzanie przez efekty (Pocztowski 2008: 250), zarządzanie efektywnością pracy (Skowron-Mielnik 2012: 100), a także zarządzanie wynikami lub zarządzanie dokonaniem. Różnorodność tłumaczeń koncepcji *performance management* w dużej mierze wynika z niejednoznaczności słowa *performance* w kontekście rezultatów ludzkiej pracy, o czym szerzej wskazano w rozdziale 1. Pomimo faktu, że krajowi autorzy chętniej stosują polskie nazewnictwo, to jednak zarówno nieliczna polska, jak i anglojęzyczna terminologia w tym względzie jest stosowana zamiennie na tej samej zasadzie, co w przypadku wcześniej prezentowanego pojęcia *lean*. W prezentowanej publikacji pojęcia *performance management* oraz zarządzanie efektywnością są używane zamiennie.

W obszarze produkcji, problemy powiązania praktyk *performance management* z wymaganiami *lean* jest obecnie sygnalizowane w sektorze produkcyjnym amerykańskich przedsiębiorstw (Jekiel 2016). Przykładem w tym względzie jest praktyka oceny okresowej. Deming (1993; także: Shields 2007: 22), ojciec naukowego zarządzania, zawsze twierdził, że ocena okresowa jest nastawiona tylko na cele krótkookresowe, buduje ona relacje oparte na strachu, nie wspiera współpracy zespołowej, a to przyczynia się do współzawodnictwa jednostek. Stosowana metoda wymuszonego rozkładu, w ocenie indywidualnej efektywności amerykańskich przedsiębiorstw, negatywnie wpływa także na motywację i zaangażowanie pracowników. W ten sposób zasady *lean* zostają naruszane przez praktyki skierowane na indywidualne zarządzanie efektywnością pracownika, a to z kolei ma wpływ na kulturę pracy zespołów i ich wyniki. W świecie usług, obowiązują takie same zasady *lean*, przejęte z obszaru produkcji i w związku z tym należy oczekiwać tego samego rodzaju konkluzji. Locher (2012: 197), który opisuje *lean* w szeroko rozumianej pracy administracyjnej i usługowej, wyraźnie wskazuje: „oceny indywidualne kolidują z duchem zespołu i zasadami współpracy”. Przesuwanie pracowników między stanowiskami, zgodnie z zapotrzebowaniem systemu ssącego (*pull*,

tj. jednej z zasad *lean*), także koliduje z oceną indywidualną. Z jednej strony ocena efektywności procesu gniazda biurowego dotyczy całego procesu, a nie etapów (indywidualnej efektywności) tego procesu. Liczy się bowiem aktualność dostępnych danych, rozwiązywanie problemów w momencie ich występowania, ich ilość i charakter, a nie po prostu procentowy udział wad w procesie. Z drugiej jednak strony liczba i identyfikacja zdarzeń niestandardowych może podlegać indywidualnemu pomiarowi. Locher (2012: 198) wskazuje dalej, że przeglądy efektywności systemu i kontrola działań (audyt) dokonywana jest bardzo często w celu wychwycenia wszelkich odstępstw od normy, co nie jest jednoznaczne z ciągłą oceną pracownika. Wspominana przez Lochera koncentracja na procesie i współpracy zespołowej, przy jednoczesnym odejściu od indywidualnego oceniania pracownika, może faktycznie odpowiadać założeniom *lean*, ale taka organizacja wcale nie musi być postrzegana jako racjonalna w podejmowaniu decyzji strategicznych. Weick (2016: 13–15) wskazuje, że sens organizacji może być tworzony poprzez umieszczenie bodźców w jakimś układzie odniesienia. Takim układem może być strategia, która nadaje sens, cel i kierunek działaniom w organizacji. Zgodnie z tym można powiedzieć, że takim układem może być także koncepcja *lean*, która, poprzez własne koncepcje i metody, interpretuje rzeczywistość w świetle potrzeb klientów i stosowanych bodźców. Ciągła zmiana (uczenie się zespołów i doskonalenie wszystkich składowych *lean*) oraz standaryzacja pracy – pomimo pozornej, wzajemnej sprzeczności tych pojęć – nie wykluczają się wzajemnie, lecz wręcz się wspierają, nadając sens koncepcji. Jednak wspólnym celem obu tych podejść, opartych albo na strategii, albo na *lean*, jest pozbycie się „iluzji centralności” zbiorowych działań. Weick chce przez to powiedzieć, że łatwo przeoczyć coś istotnego w organizacji, mając poczucie, iż przecież inni także powinni „to” zobaczyć. Innymi słowy, skoordynowana działalność zespołów może prowadzić do zasłaniania sensu. W związku z tym, przetrwanie organizacji i tworzenie sensu uzależnione jest także od systemu kontroli w postaci bodźców i kar, który ma zachęcać pracowników do informowania o anomaliach i przewidywać kary za brak takiej informacji. „Kiedy informacja o anomaliach jest podzielana przez innych, wrażliwość wzrasta” (Weick 2016: 14). W tym sensie, poszukiwania marnotrawstwa w procesach *lean*, a także działań niestandardowych, powinno podlegać pewnej formie indywidualnej kontroli (i podlega, przykładowo, poprzez zastosowanie metody „jakości u źródła” czy „metody kontroli wizualnej”) oraz bodźcom nagradzania i karania. Nie jest więc wykluczone, że nadal jest miejsce dla pewnej formy indywidualnej oceny, która pozwoli osłabić wspomnianą „iluzję centralności” i nagradzać – niekoniecznie finansowo – za dzielenie się taką wiedzą. Należy także podkreślić, że ilość praktyk *performance management* znacznie wykracza poza przykład tak charakterystycznej, ale jednak pojedynczej praktyki, do której należy ocena okresowa.

Wskazywane w literaturze zmiany związane z wdrażaniem *lean* i wynikające z tego problemy pokazują na wyraźną lukę badawczą w zakresie kształtowania metod zarządzania indywidualną efektywnością, a powinny one sprostać wymo-

gom *lean* – szczególnie w środowisku usług, w którym rola pracownika w dostarczaniu i konsumowaniu usługi przez klienta jest niezwykle istotna. Sektor usług, z wdrożoną koncepcją *lean*, stanowi bogaty obszar badawczy dla wszystkich tych, którzy chcieliby się zmierzyć z nowym podejściem do zarządzania pojedynczym pracownikiem w zupełnie nowym kontekście. Stąd, na podstawie wcześniej opisanych, wstępnych stwierdzeń dotyczących zmian i wymogów koncepcji *lean*, należy postawić ogólne pytania badawcze:

- 1) czy w świecie zespołowego, „szczupłego” zarządzania (*lean*), nadal jest miejsce dla systemowego podejścia do praktyk *performance management*?
- 2) jaki charakter mają indywidualne praktyki *performance management*?
- 3) czy systemowo i całościowo traktowany zestaw praktyk *performance management* ma jakikolwiek wpływ na wymogi wdrożonych zasad, metod, narzędzi i mierników *lean*?
- 4) i wreszcie, czy system praktyk *performance management* ma wpływ na dokonania działów, do których należy ograniczanie marnotrawstwa, oraz czy pomaga on wprowadzać zmianę, którą jest wdrożenie *lean*?

Tak zadane pytania sugerują, iż przy obecnym stanie wiedzy nie jest jasne, które praktyki systemu zarządzania indywidualną efektywnością pracy (*performance management*) są zgodne z wymogami działów o charakterze usługowym, z wdrożoną filozofią *lean*. Boselie (2010: 60) przyznaje, że w ogóle badania nad związkiem pojedynczego pracownika i jego efektywności, z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi (zsl), nie były powszechnie prowadzone. Badania realizowano na poziomie organizacyjnym, koncentrując uwagę na wpływie polityk i praktyk zsl na wyniki organizacji. Natomiast zupełnie ignorowano kwestię rozróżnienia planowanych, wdrożonych i postrzeganych przez pracowników praktyk zsl, które to kwestie wydają się posiadać zasadnicze znaczenie. Warto zatem w tym miejscu nadmienić, iż uwarunkowania skutecznego wdrażania zasad i instrumentów *lean* w usługach (*lean service*), oprócz takich elementów powodzenia implementacji, jak czynniki związane ze strategią, filozofią i kulturą organizacyjną, wskazują na szereg wymogów (określonych mianem „podejścia”) w stosunku do pracownika (Lisiecka, Burka 2016b: 115). W związku z tym pracownicy „powinni” być: elastyczni i żywo reagować na codzienne kontakty z klientami, wykazywać chęć uczenia się metod i narzędzi *lean* oraz angażować się w budowę docelowego strumienia wartości, tworzyć multidyscyplinarne zespoły, których zadaniem jest rozwiązywanie problemów, być zorientowanymi procesowo, nastawionymi na rozwiązywanie problemów i analizowanie ich przyczyn, a także powinni być elastyczni i starać się adaptować do nowych warunków. Pracownicy „muszą” także realizować zasadę ciągłego doskonalenia, dociekać i zadawać pytania oraz stać się *lean*, zanim organizacja będzie szczupłą.

Przedstawione uwagi pozwalają na wskazanie struktury celów pracy: celu głównego, uszczegółowionego na poziomie celów szczegółowych, które to z kolei są realizowane przy pomocy celów teoretycznego i empirycznego.

Celem głównym pracy było zidentyfikowanie, ocena siły oraz interpretacja konsekwencji wpływu praktyk systemu *performance management* (PM) na wymagania koncepcji *lean* w środowisku usług (LS). Cel główny został podzielony na cele szczegółowe, odnoszące się do realizacji poszczególnych zagadnień, do których należy:

1. Zaprezentowanie koncepcji *performance management*, jej systemowego i cyklicznego podejścia do zarządzania indywidualną efektywnością oraz zidentyfikowanie jej charakterystycznych podejść i praktyk.
2. Przedstawienie wymagań koncepcji *lean* – zasad, metod, narzędzi, mierników – w kontekście ich wdrożenia w środowisku usług.
3. Usystematyzowanie wiedzy i identyfikacja możliwości wpływu praktyk systemu *performance management* na stosowane rozwiązania *lean* w usługach, w kontekście ograniczania barier wdrożenia *lean* w miejscu pracy, tworzenia wartości, ograniczania marnotrawstwa oraz specyfiki pracy usługowej.
4. Zbudowanie modelu globalnego, uniwersalnego (PM-LS), który łączy system praktyk *performance management* (PM) i wymagania *lean* w środowisku usług (LS). Wskazanie wpływu praktyk w systemie PM na wymogi *lean* w środowisku usług (LS). Uwzględnienie także zmian w zakresie wymogów *lean*, biorąc pod uwagę czynniki kontekstowe. Innymi słowy, należy wskazać jak zmieniają się wymagania *lean* w środowisku usług (LS) i jakie niosą ze sobą konsekwencje dla *lean* w wyniku wdrożenia określonego systemu praktyk PM.

Celem teoretycznym pracy było zgromadzenie, przedstawienie i usystematyzowanie wiedzy z zakresu koncepcji *performance management* oraz *lean* w środowisku usług. Na tej podstawie podjęto próbę wskazania wpływu praktyk PM na wymogi koncepcji LS stosownie do miejsca pracy i tworzonej w tym miejscu, przez pracowników, wartości dla klienta. Podstawą realizacji tego celu była analiza publikacji naukowych prezentowanych koncepcji, głównie anglojęzycznych. Autor starał się uwzględnić także polskie wyniki badań omawianych zagadnień.

Celem empirycznym pracy było wskazanie takich praktyk *performance management*, które są stosowane obecnie w polskiej rzeczywistości gospodarczej, w różnych działach o charakterze usługowym, z wdrożoną filozofią *lean*. W związku z tym opracowano model wpływu praktyk zarządzania efektywnością pracy (PM) na wymogi koncepcji *lean* (LS), co w efekcie doprowadziło do powstania modelu PM-LS. Model ten powiązano z indywidualną efektywnością, ograniczaniem barier wdrażania LS, ograniczaniem marnotrawstwa działu oraz z moderatorami (czynniki kontekstowymi).

Każda z prezentowanych koncepcji posiada, licznie prezentowane w literaturze, przykłady własnych praktyk. Należy jednak podkreślić, że charakter koncepcji *performance management* nadaje dużą elastyczność konkretnym rozwiązaniom, w ramach branży, czy organizacji, dlatego rozwiązania *lean* – równie elastyczne – stały się kontekstem ich systemowego ujęcia.

W związku z powyższym, w badaniach własnych wykorzystano podejście badań ilościowych, przy czym poddano skrupulatnej analizie zebrane dane. Ostatecznie zbudowano model PM-LS, jednak z uwzględnieniem analizy zgromadzonych danych empirycznych. Okazało się bowiem, że analizowane działy posiadały zróżnicowane rodzaje praktyk *lean*. Pomimo to, dogłębna analiza pozwoliła na zidentyfikowanie „grupy wzorcowej”, z największą liczbą wdrożonych rozwiązań z zakresu *lean*. Jest to istotna uwaga, gdyż rodzaj i liczba wdrożonych praktyk wiązała się ze zmianą i rodzajem praktyk z zakresu *performance management*.

Sama koncepcja *performance management*, z punktu widzenia zarządzania ludźmi, nie jest szeroko rozpowszechniona w polskiej literaturze poświęconej zasobom ludzkim (Pocztowski 2005: 5; Ulrych 2011: 18). Badania w tym względzie dotyczą głównie pewnych elementów wynagradzania i oceny okresowej, przy czym zasadniczo brakuje całościowych badań. Z tego powodu rozdział 1 poświęcono omawianej koncepcji. Bogata anglojęzyczna literatura z tego zakresu dostarcza wielu modeli, wskazując jednocześnie na najbardziej charakterystyczne ich praktyki. Istotne, że praktyki te traktowane są systemowo, jako całość wzajemnie wspierających się rozwiązań o charakterze strategicznym, uwzględniającym kontekst ich stosowania. Koncepcja *performance management* dostarcza zatem ogólnych ram, których wypełnienie praktykami zależne jest od charakteru samej organizacji. Co także istotne z punktu widzenia zsz, najczęściej koncentruje się ona na zarządzaniu w kontekście relacji między bezpośrednim przełożonym i pracownikiem. Założenie jest bowiem takie, że dobór zestawu odmiennych praktyk zsz, skoncentrowanych na indywidualnym pracowniku, spowoduje odpowiedni dobór kompetencji, zmotywuje pracownika do działania i upełnomocni go do dokonywania wymaganych zmian (DeNisi 2000: 137). Innymi słowy, koncepcja ta nastawiona jest przede wszystkim na rozwój, a w mniejszym stopniu na rozliczanie pracownika. Ze względu na fakt, że w swej treści i formie przypomina ona metodę PDCA (Armstrong 2012: 333), powszechnie stosowaną w podejściu *lean*, *performance management* staje się użyteczną, teoretyczną i praktyczną koncepcją wprowadzania zmian. Co istotne, wskazano także, iż działania, w ramach *performance management*, przyczyniają się do tworzenia wartości, a to jest podstawowym celem podejścia *lean*.

Rozdział 2 poświęcony został właśnie koncepcji *lean*, jej zasadom, metodom, narzędziom i miernikom, a także specyfice jej kultury. *Lean*, z punktu widzenia polskich doświadczeń w zakresie świadczenia usług, może dotyczyć pozaprodukcyjnych obszarów sprzedaży, obsługi klienta, działów kadr, projektowania, badań i rozwoju, finansów, administracji, zakupów, planowania i utrzymania ruchu oraz działań logistycznych (Król 2018: 18; Locher 2012; Koch et al. 2008). Co ciekawe, pojęcia *lean office* i *lean service* (tj. *lean* w biurze i usługach) są używane zamiennie (Chiarini 2013), co wynika z natury samych usług. Wszystkie wspomniane działy świadczą usługi swoim odbiorcom i dlatego ostatecznie stały się przedmiotem dalszych dociekań z punktu widzenia stosowanych w nich praktyk *performance management*.

Ze względu na fakt, iż celem podjętym w pracy stało się skonstruowanie modelu, łączącego rozwiązania *lean* w usługach z praktykami *performance management*, rozdział 3 poświęcono założeniom metodycznym. Przedmiotem badań stały się przejawy stosowanych rozwiązań w zakresie obu omawianych koncepcji, a podmiotem badań byli bezpośredni przełożeni działów usługowych, w których wdrożono rozwiązania *lean* – ich kierownicy. Badania własne wymagały także opracowania autorskiego kwestionariusza badawczego.

Przedstawione w rozdziale 3 rozwiązania stały się punktem wyjścia do modelowania strukturalnego i budowy modelu badawczego PM-LS w rozdziale 4. Model miał zaprezentować rodzaje uniwersalnych praktyk w zakresie *performance management*, stosowane w tych działach usługowych, w których wdrożono filozofię *lean*. Przedsięwzięcie było o tyle wymagające, iż rozpoznanie faktycznych praktyk *lean* wskazało na odmienne rozwiązania w poszczególnych działach.

Opracowanie zamyka podsumowanie wyników badań własnych, ograniczenia skonstruowanego modelu, implikacje teoretyczne oraz rekomendacje praktyczne i przyszłe kierunki badań między *performance management* a *lean* w środowisku usług.

ROZDZIAŁ 1

Koncepcja *performance management* w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi

1.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi a poziomy efektywności i wyniki organizacji

Pojęcie zarządzania efektywnością pracy (*performance management*) jest różnorodnie definiowane we współczesnej literaturze zarządzania i stąd może być ono rozpatrywane z różnych perspektyw (Hutchinson 2013: 1), tj. strategii, zachowań organizacyjnych, zarządzania operacyjnego, ekonomii, rachunkowości i zarządzania zasobami ludzkimi (zsl). W ostatniej położono nacisk na poprawę efektywności poprzez zarządzanie pracownikami i w tym kontekście *performance management* jest generalnie definiowane jako zintegrowany proces, w którym menedżerowie liniowi, we współpracy z podwładnymi, ustalają oczekiwania, sposoby pomiaru i przeglądy efektywności, uzgadniają plany jej poprawy, a także, niekiedy, wynagradzają ze efekty (den Hartog et al., 2004: 556). Tak rozumiane pojęcie *performance management* obejmuje dobór pewnego zestawu wzajemnie powiązanych praktyk¹ zarządzania zasobami ludzkimi (zsl), których celem jest wpływanie na indywidualną i organizacyjną efektywność. Pomimo tego, że *performance management* to coś więcej aniżeli zestaw dobrych praktyk (den Hartog et al., 2004: 557), to jednak wyraźnie wskazuje się na potrzebę ich wyróżnienia (DeNisi 2000: 131). Podobne podejście do *performance management* charakteryzuje strategiczne zsl, które podkreśla wagę systemu praktyk personalnych z punktu widzenia poprawy efektywności (Boselie 2010). Jednak, w pierwszej kolejności, należy przedstawić szerzej podstawową przesłankę, na której opiera się koncepcja *performance management*, mianowicie fakt, że praktyki zsl i aktywności z nimi

1 Praktyki zsl to działania w zakresie zasobów ludzkich, które przyczyniają się do kształtowania stosunków pracy w organizacji (Boselie 2010: 64). Jackson i Schuler (1995: 238) określili pojęcie zsl jako zestaw praktyk zsl, determinowany przez polityki zsl, przy czym wspomniane polityki i praktyki są zasilane przez wartości organizacyjne.

związane mogą faktycznie doprowadzić do poprawy wyników organizacji. Na podstawie koncepcji strategii i przewagi konkurencyjnej Portera (1994), Schuler i Jackson (1995), jako jedni z pierwszych, pod koniec lat 80. ubiegłego wieku rozpoczęli poszukiwania zależności między systemem zsz a wynikami organizacji. Najważniejszą konkluzją wówczas był fakt, że głównym celem praktyk zsz jest promowanie i wspieranie takich zachowań pracowniczych, które w konsekwencji prowadzą do wdrażania danej strategii konkurencji. System zsz traktowany był wówczas jako zestaw narzędzi potrzebnych do kształtowania takich zachowań, które wynikają z przyjmowanych ról², w zależności od przyjętej strategii konkurencji. Jackson i Schuler (1995: 253–255) w modelu dotyczącym wpływu czynników kontekstowych na system zsz wskazują, że praktyki zsz, ukierunkowane na indywidualny lub zespołowy poziom efektywności, są w rzeczywistości powiązane z poprawą efektywności na poziomie organizacyjnym, a nawet mogą wychodzić poza granice samej organizacji, wpływając na rodziny, szkoły i społeczności. Autorzy ci podkreślają także, iż czynniki kontekstowe kształtują, między innymi, praktyki zsz, same zachowania i postawy pracowników oraz kryteria, które definiują ich wyniki pracy. Pracownicy reagują na polityki i praktyki zsz, uwzględniając całą dostępną informację wynikającą z organizacyjnego kontekstu, i dopiero na tej podstawie kształtują swoje zachowania. W konkluzji stwierdza się, że niewiele wiadomo o wpływie powiązanych praktyk i polityk zsz (szczególnie w ujęciu horyzontalnym) na wzory zachowań pracowników. Ci sami autorzy, po prawie 30 latach doświadczeń, wzbogacili swój model i wskazali na wiele wewnętrznych i zewnętrznych determinantów relacji systemu zsz – wyniki organizacji (uwzględniając tym samym interesy wielu *stakeholders*), które kształtują praktyki zsz (Schuler, Jackson 2014). Poprzedni i nowy model zawierają jednak te same podstawowe założenia: praktyki zsz stoją w centralnym miejscu modelu, wpływając na pożądane zachowania pracowników, a te z kolei związane są z szeroko postrzeganą efektywnością na poziomie indywidualnego szczebla oceny. Poziom efektywności pracowników wykonawczych reprezentują takie kategorie oceny jak np. sprawiedliwość, rozwój, zaangażowanie, bezpieczeństwo ekonomiczne, natomiast kryteria oceny kierowników dotyczą innych kryteriów, np. wydajności pracowników, zdolności operacyjnej, elastyczności i oceny różnorodnych klientów zewnętrznych (*ibidem*: 51). Trudno jednak nadal wskazać na kluczowe zachowania w kształtowaniu organizacyjnej efektywności. Faktem jest, że coraz więcej grup *stakeholders* wpływa i definiuje organizacyjną efektywność, co określane jest przez autorów za najbardziej istotną zmianę w tym zakresie w ciągu ostatnich 30 lat (Schuler, Jackson 2014: 43). Powiązanie między funkcją zarządzania zasobami ludzkimi (zsz) a wynikami organizacji nadal pozostaje nierozstrzygniętą kwestią (Purcell et al. 2003) pomimo faktu, iż badania w tym

2 Zachowania, związane z pełnionymi rolami przez pracowników opisują to, czego inni współpracownicy spodziewają się od nich w danym środowisku pracy (Schuler, Jackson 2014: 37).

zakresie prowadzono w różnych krajach, sektorach, organizacjach o różnej wielkości i ich rodzajach (Boselie 2010: 58). Armstrong (2012: 51) także przytacza długą listę różnych wyników badań w tym względzie. Ogólna konkluzja jest taka, że siła wpływu funkcji zzl na wyniki organizacji jest pozytywna, choć niewielka (Boselie et al. 2005, 2010: 58; Combs et al. 2006). Co prawda, można obecnie wskazać pewne praktyki (zwane *High Performance Work Systems*, HPWS), które wspierają organizacyjną efektywność (zaliczono tutaj, przykładowo, informację zwrotną, ocenę okresową, ocenę 360, rozwój i wynagradzanie za efekty), to jednak po dwóch dekadach badań nadal można mówić wyłącznie o pewnych powiązaniach, a nie o związku przyczynowym (Guest 1997, 2011). Od kilkunastu lat prowadzone są badania dotyczące sposobu reakcji pracowników na praktyki zzl ukierunkowane na efektywność. Literatura zzl szeroko odnosi się w tym względzie do trzech podejść: najlepszych praktyk, najlepszego dopasowania i przewagi opartej na zasobach (Armstrong 2010).

Najlepsze praktyki, to zestaw charakterystycznych praktyk zzl, które mogą być zaadaptowane przez każdą organizację, i których zastosowanie jako spójnego, zintegrowanego zestawu, będzie miało silniejszy wpływ na efektywność, aniżeli zastosowanie każdej z nich z osobna (Armstrong 2010; Boxall, Macky 2009; Combs et al. 2006). Juchnowicz (2011: 15) stwierdza, iż najlepsze praktyki to „odpowiednio dobrany i wykorzystywany zespół działań [...] dotyczących zintegrowanego systemu zarządzania kapitałem ludzkim lub konkretnego elementu tego systemu, pozwalający na osiągnięcie najlepszych wyników i przewagi biznesowej”. Kombinacja praktyk, takich jak szkolenia wzmacniające partycypację pracowniczą, przynosi korzyści (Combs et al. 2006), ale niektóre kombinacje mogą obniżać wyniki organizacji (Becker et al. 1997). Klasycznym przykładem w tym względzie jest stosowanie praktyk pracy zespołowej i płacy za indywidualne zachowania. Można wskazać kilka zestawów list najlepszych praktyk. Armstrong (2012: 55) przytacza zestawy praktyk różnych autorów. I tak, przykładowo, Thompson i Heron (2005) wskazują na następujący zestaw praktyk: dzielenie się informacją, wyszukana rekrutacja, formalny program szkoleń adaptacyjnych, przynajmniej pięć dni szkolenia poza miejscem pracy, samozarządzające się zespoły, cechujące się ciągłymi innowacjami i grupowym rozwiązywaniem problemów, rozwój umiejętności interpersonalnych, informacja zwrotna o efektywności, możliwość wyrażania opinii, wynagrodzenie zespołowe, własność akcji i program udziału w zyskach. W poszukiwaniu powiązań między praktykami zzl a wynikami organizacji, Storey et al. (2009: 4) stwierdzają: „przesłanka generalna jest taka, że polityki zzl wpływają na praktyki zzl, a te z kolei na postawy i zachowania, które ostatecznie kształtują oferowane usługi i percepcję wartości dostarczonej klientowi”. Bez względu na zestaw tych praktyk, przesłanką każdego z nich jest uniwersalna możliwość jego zastosowania dla poprawy organizacyjnej efektywności. To jednak stało się podstawą krytyki tej koncepcji, a podstawowym zarzutem było całkowite ignorowanie kontekstu stosowania najlepszych praktyk na poziomie

narodowym czy organizacyjnym (Boxall, Purcell 2011). Badania także wskazują, że odmienne grupy pracowników, w tej samej organizacji, mogą być zarządzane w zupełnie inny sposób (Lepak, Snell 1999; Kinnie et al. 2005).

Najlepsze dopasowanie świadczy o tym, że efektywność praktyk zzl zależy od tego, jak ściśle są one powiązane z wewnętrznym i zewnętrznym otoczeniem organizacji (Boxall, Purcell 2011). W przeciwieństwie do podejścia najlepszych praktyk, nie wskazuje się na jeden najlepszy sposób zarządzania ludźmi. Uważa się natomiast, iż należy brać pod uwagę takie czynniki jak strategia organizacji, lokalizacja, sektor, rozmiar i system pracy. Można jednak wskazać warianty tej teorii, np. praktyki zzl muszą być dopasowane do cyklu życia organizacji (Armstrong 2010: 57) lub strategii konkurencji (Jackson, Schuler 1995). To ostatnie podejście zostało już przedstawione wcześniej, przy okazji wstępnych rozważań nad praktykami zzl i wynikami organizacji. Można jedynie dodać, że strategia innowacji będzie wymagała zachowań nakierowanych na podejmowanie ryzyka, kreatywności i współpracy, a stosowany zestaw praktyk obejmowałby wówczas selekcję wysoko wykwalifikowanej załogi, ocenę okresową opartą na indywidualnej i zespołowej efektywności, promowanie zachowań dyskrecjonalnych (*discretionary behaviours*³, tj. takich, które nie są warunkowane systemem nagród, nie wynikają z wymogów opisu stanowiska pracy, a są kwestią osobistego wyboru; Purcell 2003a, za: Armstrong 2012: 171). Z drugiej strony, strategia oparta na redukcji kosztów wymagałaby przewidywalnych zachowań, koncentracji na celach krótkookresowych i koncentracji na kryterium ilościowym a nie jakościowym. Taka strategia wymagałaby koncentracji na wynikach, elastycznym czasie pracy, niskich inwestycjach w szkolenia i wąsko zdefiniowanych stanowiskach pracy. Krytyka podejścia najlepszego dopasowania koncentruje się na fakcie, iż jest niewiele dowodów na skuteczność tego podejścia, a dopasowania praktyk mają skłonność do statyczności i nie uwzględniają procesów zmian (Armstrong 2010: 62). Co więcej, wszystkie empiryczne dowody faworyzują modele uniwersalne, a nie dopasowania (Combs et al. 2006).

Koncepcja przewagi opartej na zasobach ludzkich zdefiniowana jest na teorii oceny zasobów Barneya, a same zasoby muszą być wartościowe, rzadkie, trudne do skopiowania i niezastępowalne (Armstrong 2010: 52). Warto podkreślić w tym podejściu jest to, że funkcja zzl (i jej praktyki) uczestniczy w tworzeniu wartości dodanej i pomaga osiągnąć przewagę konkurencyjną wynikającą z zasobów ludzkich (Boxall, Purcell 2011; Boselie 2010: 50). Oznacza to, że wewnętrzne zasoby stanowią bodziec dla późniejszego sukcesu organizacji. Podejście przewagi

3 Pojęcie to jest podobne do innego określenia, jakim jest *organisational citizenship behaviours* (OCB), tłumaczone jako „zachowania obywatelskie w organizacji”. Obejmują one zachowania spontaniczne i nastawione na współpracę w miejscu pracy, uprzejmość i akceptację niedogodności, obronę wizerunku organizacji, respektowanie polityki i wartości firmy, dzielenie się pomysłami i zaangażowanie oraz dobrowolne rozwijanie własnego potencjału. W Polsce, pomimo potwierdzonego pozytywnego wpływu OCB na efektywność organizacji, obszar ten jest niedoceniany (Barabasz, Chwalibóg 2013: 24–25).

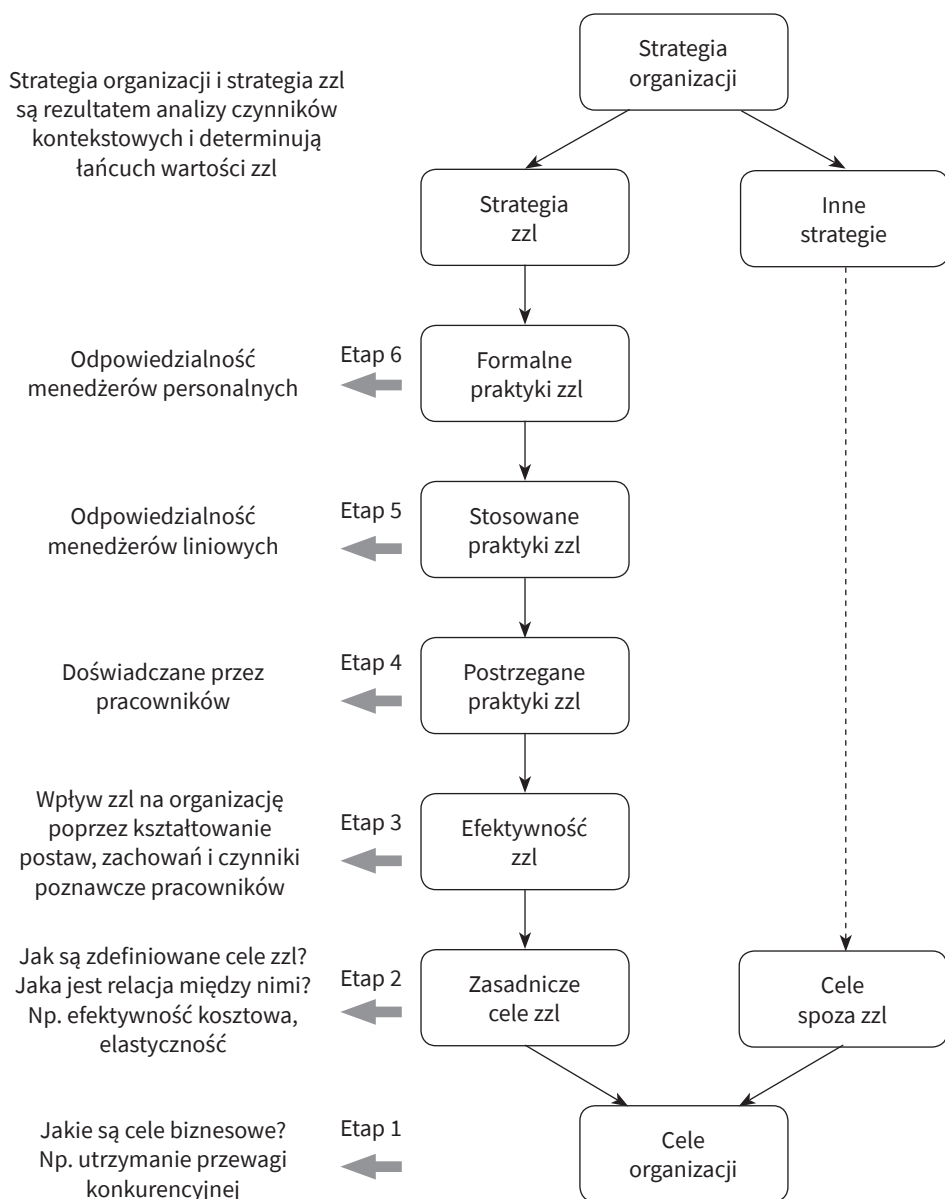
opartej na zasobach jednak zupełnie ignoruje kwestię determinantów otoczenia, a także nie wyjaśnienia przyczyn, dla których organizacja zaczyna lepiej funkcjonować (Paauwe, Boselie 2003).

Ze względu na ograniczenia wszystkich, wyżej zaprezentowanych teorii, co do wykazania związku między praktykami zzl a indywidualną efektywnością i wynikami organizacji, Purcell i Hutchinson (2007) zaproponowali w tym zakresie model powiązań przyczynowo-skutkowych między zarządzaniem zasobami ludzkimi a efektywnością. Boselie (2010: 62), który przedstawił bardzo podobne rozwiązanie, nawiązujące do koncepcji przewagi opartej na zasobach (rys. 1.1), określił je mianem łańcucha wartości zzl (*HR value chain*). Łańcuch ten jest budowany począwszy od celów organizacji (etap 1), organizacyjnej efektywności i powiązanego z nią sposobu budowania przewagi konkurencyjnej (etap 2), następnie poprzez określenie czynników tej przewagi (np. jakości usług), które determinują postawy, zachowania i wiedzę (etap 3) dla kolejnych czynników sukcesu (zaangażowania, motywacji, satysfakcji z pracy), wreszcie – wszystkie powyższe działania pozwalają określić praktyki zzl (w tym także z zakresu *performance management*; etapy od 4 do 6), które pozytywnie wpływają na postawy i zachowania pracowników (Boselie 2010: 50). Model autorów Purcella i Hutchinson (2007) obejmuje, w kolejności wywierania wpływu, odmienne rodzaje praktyk zzl i skutki ich stosowania:

- Formalne praktyki zzl, czyli polityki i praktyki, które zostały formalnie ujęte w dokumentach dotyczących strategii i polityk organizacji, przy czym uwzględniają one w swoich rozwiązaniach składowe modelu indywidualnej efektywności AMO (Hutchinson 2013: 10), tj. zdolności i umiejętności (*Abilities*), motywację (*Motivation*) i możliwości ich wykorzystania (*Opportunity to Participate*). Model AMO zostanie przedstawiony w dalszej części tego rozdziału.
- Stosowane praktyki zzl, czyli te wszystkie rozwiązania, które są aktualnie stosowane w miejscu pracy, głównie przez menedżerów liniowych – nie pokrywają się one z formalnymi praktykami zzl. Jednakże w sytuacji, gdy formalne i stosowane praktyki są identyczne, wówczas satysfakcja pracownika i wyniki organizacji są wyższe (Khilji, Wang 2006; Purcell, Hutchinson 2007). Jeśli jednak mamy do czynienia z przeciwną sytuacją, to może mieć ona szkodliwy wpływ na postawy i zachowania pracownika, a w ostatecznym rozrachunku na wyniki organizacji (Purcell et al. 2003a, za: Hutchinson 2013: 9). Kwestią do dyskusji pozostaje zatem efektywność wypełnianych ról przez menedżerów liniowych, która zostanie poddana pod rozwagę w podrozdziale 1.2.
- Postrzeganie praktyk zzl jest zależne od kwestii indywidualnego postrzegania sprawiedliwości i kontraktu psychologicznego i różni się w zależności od klimatu organizacyjnego, indywidualnych oczekiwań i przekonań, oceny pracodawcy, a także poprzednich i bieżących doświadczeń z miejsca pracy w zakresie własnego nakładu pracy, autonomii i poczucia stresu (Bowen, Ostroff 2004; den Hartog et al. 2004). Pozytywny odbiór praktyk zzl ma wpływać bezpośrednio na postawy i zachowania pracownika i związany jest

z teorią społecznej wymiany Blaua (1967). W kontekście zszl teoria ta sprowadza się do tego, iż dobrze traktowany pracownik, a także docenianie jego wkładu w sukces organizacji przez kierownika lub zespół, powoduje potrzebę odwzajemnienia tych relacji w postaci pozytywnych postaw i zachowań pracownika. Khilji i Wang (2006: 1185) stwierdzają nawet, że „to prawdziwe zadowolenie z funkcji zszl, a nie zwykle przystosowanie się do wymogów jej praktyk, powoduje poprawę wyników organizacji”. Nishii et al. (2008: 507) wykorzystali teorię atrybucji i zawarte w niej przyczynowo-skutkowe wyjaśnienia tego zjawiska. Wskazali oni na pięć możliwych działań (atrybutów) organizacji, które wpływają – pozytywnie lub negatywnie – na praktyki zszl, a te z kolei na postawy i zachowania pracowników. I tak, autorzy podają przykład sieci handlowej, w której nacisk na jakość usług i dobre samopoczucie w pracy pracowników pozytywnie wzmacniało ich postawy. Z kolei redukcja kosztów i wykorzystywanie pracowników dawały efekt przeciwny wspomnianemu, a współpraca ze związkami zawodowymi nie powodowała znaczącej zmiany postaw. Co więcej, ten sam zestaw praktyk zszl niekoniecznie wywierał taki sam skutek w każdej części tej samej organizacji. Praktyczna część badań sugerowała jednak, że każda organizacja powinna określić sama dla siebie atrybuty zszl, jeśli chce wiedzieć, dlaczego ich własne praktyki zszl przyczyniły się lub utrudniały osiągnięcie organizacyjnych celów.

- Kształtowanie postaw związane jest z założeniem, że postawy w ogóle można kształtować za pomocą satysfakcji z pracy i zaangażowania. Boxall i Macky (2009) wskazują, że odmienne praktyki zszl mogą wpływać na różne postawy pracownika. Satysfakcja z pracy jest kształtowana w modelu charakterystyki pracy Hackmana i Oldhama (za: Kreitner, Kinicki 2007: 256) poprzez doświadczanie przez pracownika istoty pracy w zakresie użytych umiejętności, tożsamości zadań i ich znaczenia dla procesu pracy. Opisywany model nawiązuje przede wszystkim do wewnętrznych motywatorów, choć także zewnętrzne czynniki – takie jak płaca – mają znaczenie. Przez dekady stawiano hipotezę, że zadowolony pracownik prezentuje wyższy poziom oczekiwanych zachowań zorientowanych na pracę, w porównaniu do pracownika niezadowolonego. Faktycznie, niektóre z nich wskazują, że istnieje pozytywny, choć umiarkowany, związek między satysfakcją z pracy a efektywnością na stanowisku (Judge et al. 2001). Jednakże wyniki badań nie są jednoznaczne w tym względzie i jednocześnie sugerują one, że moderatorem między satysfakcją pracy i jej efektywnością jest, być może, dobre samopoczucie w pracy (*wellbeing*) (Wright, Cropanzano 2007). Atkinson i Hall (2011) argumentują, że należy wrócić do zapomnianej teorii „szczęśliwego i produktywnego pracownika”. Guest (2007) wskazuje, że pojęcie zaangażowania jest sednem każdego modelu zszl, przy czym zaangażowanie wiąże się z efektywnością tylko w przypadku, kiedy jego podstawą jest autentyczna emocjonalna więź pracownika z organizacją, i nie wynika ona z kalkulacji kosztów i ryzyka lub poczucia obowiązku.

**Rysunek 1.1.** Łańcuch wartości zzl

Źródło: opracowanie własne na podstawie Boselie (2010: 63).

- Kształtowanie zachowań w pracy ma z kolei wynikać z postaw, a te następnie z zachowań dyskrejonalnych oraz z poziomu zaangażowania pracownika. Można tu także wskazać na zachowania kontrproduktywne, takie jak

dyskryminowanie innych pracowników, unikanie pracy, spóźnianie się czy odchodzenie z pracy (Fuchs 2010; Ulrych 2010).

- Wyniki organizacji reprezentowane są przez powszechnie przyjęte pomiary dokonań, takie jak zysk, wartość rynkowa, udział w rynku, wartość sprzedaży, jakość usług, wyniki finansowe, satysfakcja klienta, a nawet wyniki odroczone (Guest 1997). Boxall i Purcell (2011) dodają do wspomnianego zestawu realizację celów zsl związanych z wydajnością, zgodnością z prawem oraz elastycznością systemu pracy. Guest (1997) wskazuje, iż dla funkcji zsl najważniejsze są najbliższe jej działaniu cele, bowiem praktyki zsl są z nimi albo bezpośrednio, albo pośrednio związane. Zaznacza on, że im dłuższa perspektywa osiągnięcia celów, tym znaczenie innych czynników, spoza funkcji zsl, staje się bardziej istotne.

Przedstawione powyżej modele autorstwa Purcella i Hutchinson (2007) oraz Boselie'ego (2010) sugerują, że wpływ polityk i praktyk zsl na indywidualną efektywność nie jest automatyczny, ani też nie określa jednoznacznej możliwości wyznaczenia zależności między elementami modelu. To, co jednak wynika z przedstawionego modelu to fakt, że efektywność zależna jest od sposobu wdrożenia zaplanowanych praktyk zsl przez bezpośrednich przełożonych, a to w konsekwencji może mieć odzwierciedlenie w postawach i zachowaniach pracowników. Boselie (2010: 65–66) podaje listę 26 praktyk zsl, dla których poszukiwano związku z efektywnością w latach 1994–2003. Wśród nich znalazły się zarówno *performance management*, jak i jego składowe. Efektywność w organizacji jest zawsze zjawiskiem wielopoziomowym i choć relacje między tymi poziomami efektywności mogą się różnić, kilka z nich przyjmuje się jako oczywiste stwierdzenia (DeNisi 2000: 122–123):

- Mierzymy i zarządzamy indywidualną efektywnością (*performance management*) w nadziei, że nasze działania mają wpływ na efektywność zespołu lub całej organizacji.
- To nie organizacja sama z siebie osiąga efektywność organizacyjną, stoją za nią bowiem działania pojedynczych pracowników lub zespołów.
- Efektywność wyższych szczebli organizacji wynika, przynajmniej częściowo, z efektywności na niższych poziomach i jest zwykle czymś więcej niż prostą sumą efektywności na niższych poziomach. W związku z tym, zmiana indywidualnej efektywności nie zawsze zmienia efektywność zespołu lub całej organizacji.
- Zmienne na wyższych poziomach analizy efektywności (np. struktura organizacyjna lub strategia) służą jako ograniczenia nakładane na indywidualną i zespołową efektywność. Dlatego całkowite zrozumienie indywidualnej i zespołowej efektywności oraz wynikająca stąd zmiana wymaga zrozumienia organizacyjnego kontekstu, który ma wpływ na omawianą efektywność.

Z zaprezentowanych stwierdzeń autorstwa DeNisiego (2000: 131) wynikają interesujące wskazówki dotyczące tego, jak wpływać na zmianę organizacyjnej

efektywności, czyli „bez względu na poziom, na którym chcemy poprawić efektywność, można tego dokonać wyłącznie poprzez wpływ na zachowania pojedynczych pracowników”. Jednak dopóki zmiany w indywidualnych zachowaniach nie zostaną zaprzężone do zmian na organizacyjnym poziomie efektywności, dopóty będą miały one wyłącznie ograniczony wpływ na sukces organizacyjny. Choć używamy pojęć „zachowania organizacyjne” lub *corporate performance*, to one nadal są funkcją skoordynowanych wysiłków indywidualnych pracowników (*ibidem*: 131). W powyższych stwierdzeniach DeNisi wyraża zatem pewne wątpliwości co do prawdziwości założeń modelu AMO. Podobne wątpliwości podziela zespół Den Hartog et al. (2004: 556–69) wskazując, iż przedstawiony model AMO opiera się raczej na założeniach, nie był w zasadzie testowany, a rzeczywistość jest znacznie bardziej skomplikowana. Pomimo tego, że Schuler i Jackson (1987, 2014) uważają dobór praktyk zzl do swojego modelu za niezwykle istotny, to nie wszyscy są tego samego zdania. W swoich badaniach Guest i Conway (2011) stwierdzili, że sama obecność praktyk zzl nie jest tak istotna dla wyników organizacji, jak oczekiwana efektywność ich zastosowania. W badaniach przeprowadzonych przez tych autorów wykazano różnice w opiniach między menedżerami liniowymi a menedżerami personalnymi co do tego, czy praktyki zzl są efektywne – a jeśli już taka zgoda następowała, to nie była ona powiązana z kwestią organizacyjnej efektywności. Z aplikacyjnego punktu widzenia największym wyzwaniem, wyrastającym ze struktury analizy poziomów efektywności – indywidualnego, zespołowego i organizacyjnego – i ich wzajemnego powiązania jest to, w jaki sposób organizacja potrafi zmieniać zachowania indywidualnych pracowników w efektywność na poziomie organizacji, a to z kolei wpływa na rodzaje stosowanych praktycznych rozwiązań skierowanych do pojedynczego pracownika (DeNisi 2000: 147). W ten sposób wskazuje się miejsce do prób wiązania praktyk zzl z organizacyjną efektywnością, choć obecnie trudno jest jednoznacznie wyjaśnić ten związek.

Wspomniany powyżej, przy okazji formalnych praktyk zzl, model AMO jest powszechnie akceptowanym modelem wyjaśniającym powiązania polityk i praktyk zzl z indywidualną efektywnością. Obejmuje on kombinację dwóch wcześniejszych koncepcji (Armstrong 2015: 55), których autorami byli Vroom i Bailey (z zespołem). Wskazuje on, że efektywność jest sumą (nie iloczynem) trzech składowych (zdolności, motywacji, możliwości wykorzystania dwóch poprzednich) i w oryginalnym zapisie przedstawia się następująco: *Performance = Ability + Motivation + Opportunity to Participate*. Warto zaznaczyć, że składowa „możliwość wykorzystania” w znaczący sposób wpływa na tę równość i wskazuje praktyki lepsze (zaliczane do praktyk wysokiej efektywności, HPWSs) od pozostałych (Boxall, Macky 2009; Wood, Wall 2007). Wynika z tego, że w założeniach AMO dąży do wskazania modelu najlepszych praktyk, powiązanych ze sobą i wzajemnie się wspierających. W ten sposób odnoszą się one do charakterystyki zadań i systemu pracy, który tworzy jej przepływ (Clardy 2013). Model ten podkreśla także szczególne znaczenie zachowań dyskrejonalnych (Hutchinson 2013: 11), które mogą

prowadzić do ponadnormatywnej efektywności (*positive discretionary effect*). Podobnym modelem do AMO jest model PIRK – *Power, Information, Knowledge, Reward* (Vandenberg et al. 1999), którego składowe, jak się wydaje, pokrywają się z modelem AMO: władza (*Power*) pokrywa się „możliwościami wykorzystania” (*Opportunity to participate*), informacja i wiedza (*Information, Knowledge*) odpowiadają zdolnościom i umiejętnościom (*Abilities*), natomiast wynagradzanie (*Reward*) odpowiada motywacji (Cox et al. 2011: 9). Jednakże w przypadku modelu PIRK to nie dyskrecyjne zachowania, ale bezpośredni wpływ „dobrych” praktyk uruchamia poprawę indywidualnej efektywności, po prostu umożliwiając pracownikom lepiej wykonywać własną pracę. Natomiast pośredni wpływ praktyki zsz przyczynia się do poprawy satysfakcji z pracy, zaangażowania i niższego poziomu odejść z organizacji (Boxall, Purcell 2011).

Jednak w modelu AMO zachowania dyskrecyjne muszą zostać uruchomione poprzez motywację. Motywacja natomiast to wewnętrzne siły, które pobudzają do działania (obejmują potrzeby i motywy), a także zewnętrzne czynniki, które mogą działać jako zachęty, tj. wynagrodzenie i rodzaj pracy (Locke, Latham 2004: 388). Należy pamiętać o ukierunkowaniu działania, jego sile i trwałości w czasie. Menedżerowie mają w rzeczywistości ograniczone możliwości wywierania wpływu na motywację. Należy także pamiętać, że wysoka motywacja nie prowadzi zawsze do lepszej efektywności pracy. Natomiast jest ona bardzo indywidualną, osobistą kwestią, której nie można bezpośrednio obserwować, jak i łatwo dokonywać jej pomiarów, choć można obserwować jej przejawy w postaci prezentowanych zachowań (Shields 2007: 66). Jeśli menedżerowie są w stanie zrozumieć, „co” (tj. jakie potrzeby) lub „jak” (tzn. jakie procesy poznawcze) motywuje pracowników w miejscu pracy, uzyskują wówczas możliwość skłonienia ludzi do pracy poprzez odpowiednie kształtowanie praktyk zsz (tj. „możliwości wykorzystania”, *Opportunity*), przy jednoczesnym wykorzystaniu ich zdolności i umiejętności (*Ability*).

Każda, z szeroko opisanych w literaturze teorii motywowania (tzw. potrzeb i procesu), może stanowić pewne wyjaśnienie dla rozwiązań *performance management*. We wszystkich teoriach potrzeb (Masłowa, Alderfera, Herzberga i McClellanda) przyjęto uniwersalną perspektywę i założono, że ludzie podzielają tę samą hierarchę potrzeb, że nie ma indywidualnych różnic między nimi oraz że w teoriach tych nie są brane pod uwagę oddziaływania czynników kontekstowych. Jednakże uwzględniono w nich wpływ charakteru treści pracy na motywację oraz różnicę między wewnętrznymi i zewnętrznymi motywatorami (Hutchinson 2013: 71). Przykładowo, ludzie z wysoką potrzebą osiągnięć i z większym poczuciem własnej skuteczności preferują wynagradzanie za efekty (Rynes et al. 2004: 381–394), choć trzeba przyznać, że poziom motywacji może szybko się zmienić.

Z kolei autorzy teorii procesu poznawczego (oczekiwań Vrooma, celów Locke’a, sprawiedliwości Adamsa) nie wskazują na uniwersalne podejście i uwzględniają indywidualne różnice. Ich podstawowe założenia pozostają niezmiennie, naświe-

tlając wagę zarządzania wzajemnymi oczekiwaniami, akcentując znaczenie sprawiedliwości, wynikające z kontraktu psychologicznego (Ambrose, Kulik 1999: 278). Podkreślają zatem wagę pracy i jej kontekst, potrzebę jasnych relacji między wynagrodzeniem i efektywnością, wreszcie uznają miejsce dla istoty dostarczania informacji zwrotnej pracownikowi i znaczenie partycypacji w ustalaniu indywidualnych celów. Ze względu na dwie przeciwne perspektywy *performance management*, czyli „miękką” i „twardą” perspektywę (opisane szerzej w rozdz. 1.3), warto przyrzeć się tym teoriom z perspektywy motywatora finansowego.

Pieniądz jako motywator jest różnie postrzegany. Na początku lat 80. Deming (1986, za: Callendar, Reid 1996: 81) wskazywał, że płaca za indywidualne efekty nie jest motywatorem ze względu na fakt, że nie można zmierzyć samej efektywności. Wskazywał on także, że odchylenia w pomiarze są na tyle duże, iż w zasadzie wynagradza się oddziałujące na pomiar czynniki kontekstowe. W związku z tym należałoby także zrezygnować z rankingu pracowników (czyli relatywnego oceniania ich dokonań), a ludzie powinni pracować w zespołach, pomagając sobie nawzajem. Należy jednak pamiętać, że wynagrodzenie finansowe posiada także wymiar symboliczny i może być przyznawane jako dowód uznania. Wiele organizacji opracowuje swoje strategie wynagradzania za efekty, opierając się na założeniu, że pieniądze motywują pracowników, a także decydują o podjęciu danej pracy (Rynes et al. 2004). Zgodnie z teorią Y McGregora (1960) pracownicy mogą być motywowani bodźcami finansowymi. Maslow (1943) także przekonywał, że wynagrodzenie może być również motywatorem, ale tylko dla tych, którzy funkcjonują na najniższym poziomie hierarchii potrzeb. Teoria oczekiwań zakłada także, że wynagradzanie jest motywatorem, jeśli tylko pracownicy za takie je uważają. Warunkiem jest jednak zidentyfikowanie przez nich takich zachowań, które doprowadzą do podwyższenia wynagrodzenia, a także przeświadczenie pracowników o posiadanych przez siebie zdolnościach (kompetencjach), które z kolei doprowadzą do owych zachowań.

Jeśli uznamy pieniądze za motywator, to wówczas teorie równości i sprawiedliwości muszą przyjąć założenie o płacy sprawiedliwej w porównaniu z innymi płacami. Kohn (1993) podkreśla, że jeśli nawet zmniejszone o połowę wynagrodzenie prowadzi do obniżenia motywacji pracownika i faktycznie przyczynia się do niedotrzymania przez tego pracownika planowanej efektywności, to jednak wcale nie oznacza sytuacji przeciwnej – podwojenie płacy pracownikowi nie przyczyni się do polepszenia efektywności. Istnieją jednak teorie przeciwstawiające się pieniądzu jako motywatorowi. Herzberg (1987: 30) argumentuje, że płaca jest czynnikiem higieny, który może tworzyć lub redukować dyssatisfakcję (tzw. czynnik higieny). Natomiast prawdziwym motywatorem są wymagające zadania. Wydaje się jednak, że wewnętrzna motywacja jest zagrożona tylko wówczas, gdy człowiek odbiera zewnętrzne nagrody, takie jak płaca, jako próbę kontroli jego zachowania, a nie po prostu pieniężne wynagrodzenie (Hutchinson 2013: 70). Zewnętrzne motywatory nie są w stanie zmienić postaw kształtujących zachowania i zaangażowa-

nie (Kohn 1993). Należy podkreślić, że spośród wszystkich teorii motywacji, sześć z nich uważa się za najbardziej istotne z punktu widzenia koncepcji *performance management* (Armstrong 2015: 61–63; Buchner 2007: 62–65):

- Teoria stawiania celów Lathama i Locke'a, przedstawiona w 1979 roku, nakreśla mechanizmy powiązań między celami i wynikami (zob. także: Torrington 2008: 198): (1) cele ukierunkowują uwagę na priorytety, (2) stymulują wysiłek, (3) zmuszają ludzi do używania wiedzy i umiejętności dla zwiększenia szans powodzenia, (4) im cele są bardziej wymagające i ambitne, tym chętniej ludzie wykorzystają cały zakres własnych kompetencji. Dla *performance management* teoria ta podkreśla wagę ustalania i uzgadniania celów w świetle oczekiwanej indywidualnej efektywności, którą będzie można poddać pomiarowi oraz nią zarządzać.
- Teoria oczekiwań Vrooma powstała w 1964 roku i stanowi ona, że wysiłek (równy motywacji) zależy od oczekiwanej oceny przez pracownika atrakcyjności następującej zależności: nagroda zostanie przyznana po włożonym przez człowieka wysiłku, a sama nagroda będzie miała dla niego znaczenie. Z punktu widzenia *performance management* wywieranie wpływu na zachowania pracownika ma istotne znaczenie w osiąganiu coraz lepszych wyników. W związku z tym, definiowanie relacji między wysiłkiem, osiągnięciem i nagrodą nakreśla pracownikowi poczucie kierunku. Pozytywna informacja zwrotna dostarcza natomiast nagrody w postaci uznania i poczucia dobrze wykonanej pracy. Teoria ta odnosi się głównie do wewnętrznej motywacji i jest związana z naturą wykonywanej pracy, która odpowiada na zaspokojenie potrzeby osiągnięć, dostarcza możliwości rozwoju, ukierunkowuje rozwój zdolności i uczy wiary w siebie. Na podstawie teorii oczekiwań DeNisi i Pritchard (2006) zaproponowali model poprawy indywidualnej efektywności. Oparty jest on na założeniu, że ludzie ukierunkowują swoją energię na te działania, które maksymalizują ich oczekiwaną potrzebę satysfakcji. Chodzi zatem o takie ukierunkowywanie działania pracowników, które będą zgodne z oczekiwaniami organizacji.
- Teoria kontroli Glassera zwraca uwagę na istotę informacji zwrotnej, jako narzędzia kształtującego zachowania. Jeżeli ludzie otrzymują informację, podejmują działania naprawcze między tym, co robią obecnie oraz tym, co jest od nich oczekiwane. Informacja zwrotna jest zasadniczym elementem *performance management*.
- Teoria wzmocnienia Hulla, sformułowana w 1951 roku, wskazuje, że działania podjęte dla osiągnięcia celu i wynikająca z nich nagroda mają charakter pozytywnego bodźca. W związku z tym zachowania te są wzmacniane i powtarzane w podobnym kontekście pracy dla zaspokojenia podobnej potrzeby.
- Teoria poczucia własnej skuteczności (*self-efficacy theory*) Bandury, sformułowana w 1977 roku, wskazuje, że samomotywacja jest bezpośrednio powiązana z wiarą w siebie samego i poczuciem możliwości wykonania zadań,

osiągnięcia celów lub nauczania się czegoś. Głównym celem *performance management* jest wzmocnienie skuteczności pracownika poprzez zagwarantowanie możliwości dyskusji z bezpośrednim przełożonym o sposobach poprawy efektywności i rozwoju kompetencji.

- Teoria społecznego uczenia się (także autorstwa Bandury) łączy aspekty teorii wzmocnienia i oczekiwania. Podkreśla zatem znaczenie, zarówno wzmacniania zachowań dla potrzeb powtarzania ich w przyszłości (teoria wzmocnienia), jak i wagę czynników psychologicznych (teoria oczekiwań) dotyczących oceny znaczenia i wartości stawianych pracownikowi celów, a także możliwości ich osiągnięcia z punktu widzenia posiadanych kompetencji.

Dobór działań skierowanych na indywidualną efektywność może nie sprzyjać poprawie organizacyjnej efektywności, jeśli nie są one odpowiednio dobrane ze względu na kulturę organizacyjną, nie redukują kosztów i nie poprawiają wymiernych wyników organizacji. Natomiast same działania muszą sprostać potrzebom pracowników i napędzać ich motywację (Schneider, Klein 1994: 100). Stąd opisywany model zespołu Purcella i Hutchinson (2007) musi uwzględniać kontekst jego stosowania, tj. kulturę organizacyjną, wartości, klimat organizacyjny, a także osobiste charakterystyki pracownika, jego wiek i doświadczenie, są istotnymi czynnikami kontekstowymi doboru polityk i praktyk zrelacji do efektywności.

Polepszenie wyników organizacji, poprzez wdrażanie zmian na poziomie indywidualnego pracownika, wymaga wprowadzania jednoczesnych zmian w zakresie różnych subsystemów organizacyjnych (Schneider, Klein 1994: 83). Przykładowo, wprowadzenie automatycznych rozwiązań pracy biurowej może prowadzić do ich odrzucenia i sprzeciwu pracowników z powodu niezrozumienia, obaw, trudności w uczeniu się itp. (*ibidem*: 85). Goodman et al. (1994: 66) zauważają, że kiedy prace są ze sobą tak powiązane, iż wynik jednej jest jednocześnie „wkładem” dla drugiej, zwiększenie efektywności na pierwszym stanowisku nie poprawi organizacyjnej efektywności, chyba że indywidualna efektywność na drugim stanowisku także zostanie poprawiona. Indywidualna efektywność ma zatem wpływ na organizacyjną efektywność, jeśli współdziałają ze sobą procesy koordynowania działań, rozwiązywania problemów, ciągłego wdrażania organizacyjnych zmian, koncentrowania na rzeczach ważnych oraz motywowania, przy czym powyższe procesy są spójne i wzajemnie się wzmacniają.

Pomimo że obraz relacji wpływu indywidualnej efektywności na wyższe poziomy efektywności jest złożony, to także wskazuje on na możliwe rozwiązania w tym zakresie. Wspomniany uprzednio DeNisi (2000: 141–142) proponuje zestaw działań, który pozwala przejść od zarządzania indywidualną efektywnością i oceną okresową na poziom efektywności organizacyjnej. Cała idea sprowadza się do wykorzystania koncepcji efektywności zaproponowanej przez Kozłowskiego i współpracowników (1999: 270–271), która mówi, że

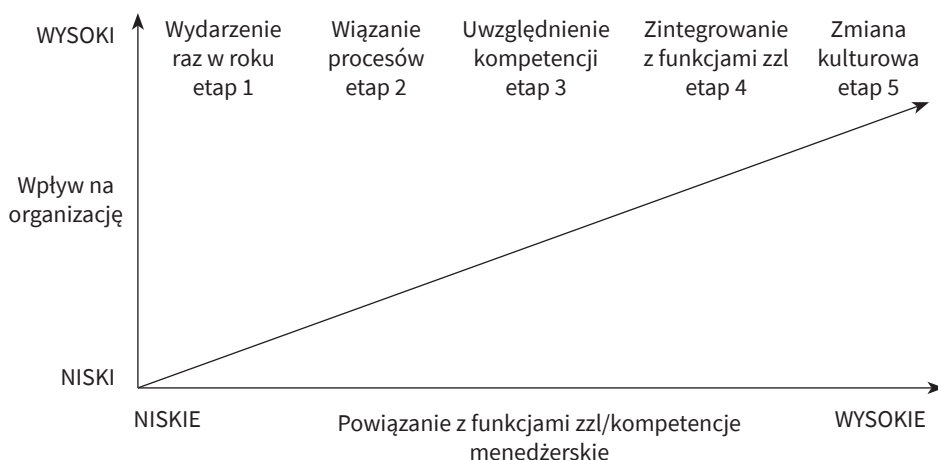
Pojedynczy pracownicy uczą się o sobie nawzajem i sposobów myślenia zespołowego. Początkowo koncentrują się na indywidualnej efektywności, jako części pracy zespołowej. Następnie uczą się pracować dwójkami i koordynować własne prace. Dopiero w ostatniej fazie pojedynczy pracownicy rozpoznają, często niebezpośrednie powiązania, między różnymi zadaniami współuczestników zespołu, monitorują efektywność innych, dostarczają informację zwrotną i próbują poprawiać zespołową efektywność.

Dopiero ten ostatni etap pozwala integrować cele indywidualne i zespołowe, przy czym oba zestawy są tak samo ważne. Kozłowski i zespół podkreślają: „tylko wówczas, gdy zarządzamy indywidualną efektywnością poprzez komunikację, koordynację, monitorowanie i informację zwrotną członków zespołu – sam zespół może być faktycznie efektywny” (*ibidem*: 271). W związku z tym, działania w zakresie *performance management*, takie jak dezagregowanie celów i oczekiwań, muszą odbywać się z obydwu kierunków („z dołu do góry” i odwrotnie), jeśli celem jest poprawa organizacyjnej efektywności poprzez działania skierowane na poziom indywidualny (DeNisi 2000: 142). Taki sam proces relacji obejmuje działania zespołu i całej organizacji. Zasadny jest zatem następujący wniosek: wzajemne powiązania szczebli efektywności – indywidualny, zespołowy i organizacyjny – sprawiają, że zarządzanie efektywnością zespołu ma także wpływ na szczebel indywidualnej efektywności i szczebel efektywności organizacyjnej (Armstrong 2015: 91; Shields 2007: 20–21; Pocztowski 2008: 252; Borkowska 2001: 195).

1.2. Transformacja oceny okresowej w system zarządzania indywidualną efektywnością pracy – *performance management*

W poprzednim podrozdziale wskazano, że podstawą koncepcji *performance management* jest taka perspektywa poprawy indywidualnej, a przez to organizacyjnej efektywności (DeNisi 2000: 131; Armstrong 2015: 91; Pocztowski 2008: 252 i in.), która czerpie z teorii AMO (Hutchinson 2013: 10) oraz wzajemnie na siebie wpływających polityk i praktyk zzl, w świetle łańcucha wartości zzl (Boselie 2010: 63; Purcell, Hutchinson 2007). Istotnym elementem wspomnianego łańcucha jest strategia organizacji i jej cele, do których muszą zostać dopasowane wspomniane polityki i praktyki zzl. W ten sposób koncepcja rozwiązań *performance management* ma walory podejścia strategicznego (powiązania wertykalne), jak i wewnętrznie spójnego (zintegrowanego) zestawu polityk zzl (powiązania horyzontalne).

Należy jednak podkreślić, że obecny obraz *performance management* jest wynikiem transformacji, jaką przeszła koncepcja oceny okresowej przez ostatnie 70 lat. Zmiany, jakie zachodziły w tym czasie, przedstawiono na rysunku 1.2. Powiązanie oceny okresowej i celów strategicznych pojawiało się wraz z upływem czasu, przy czym następowało zacieśnianie jej powiązań z innymi funkcjami zsl i jednocześnie wzrost znaczenia menedżerskich kompetencji w zakresie wdrażania tej koncepcji.



Rysunek 1.2. Etapy rozwoju koncepcji *performance management*

Źródło: Houldsworth, Jirasinghe 2006: 7.

Ogólny proces przekształcania oceny okresowej w strategiczny proces menedżerski, prezentowany na rysunku 1.2, przedstawia się następująco (Houldsworth, Jirasinghe 2006: 7–13; Murphy, Cleveland 1995: 3–6):

- Etap 1: historia oceniania efektywności pracowników i zespołów sięga czasów starożytnego Egiptu i Chin, choć pierwsze powszechne oceny pracowników w przemyśle przypisuje się R. Owenowi w dziewiętnastowiecznych szkockich fabrykach bawełny. Wprowadził on rewolucyjne, jak na tamte czasy, rozwiązanie w zakresie prawa odwołania się pracownika od decyzji swojego przełożonego w zakresie wyników oceny efektywności. Etap ten obejmuje ocenianie w latach 50. ubiegłego wieku, oparte głównie na ocenie cech osobowościowych.
- Etap 2: w latach 60. rozpoczął się okres oceniania na podstawie realizacji celów i ocenianie zdolności pracowników za pomocą testów psychometrycznych. Wyniki oceny zaczęto łączyć z celami administracyjnymi (wynagradzaniem, decyzjami personalnymi). Zaczęły się upowszechniać metody oceny zachowań, takie jak BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scale*).

- Etap 3: początek lat 90. jest znaczący dla *performance management*. Upowszechniła się ocena oparta na kompetencjach. Fakt ten oznaczał, że istotne stało się nie tylko „co” się osiąga (wynik), ale także „jak” zostało to zrobione (zachowania). Etap ten wymagał nabycia nowych umiejętności przez menedżerów, którzy mieli pokierować zachowaniami pracowników. Proces *performance management* stał się dla świata zachodniego głównym procesem zarządczym, zdolnym do realizacji wizji organizacji poprzez rozwój i wzmocnienie kluczowych zachowań i wartości.
- Etap 4: na tym etapie *performance management* został zintegrowany z procesami zżł, zarządzaniem talentami, strategiczną kartą wyników i technologią informatyczną.
- Etap 5: *performance management* znajduje się w trakcie przekształceń, bowiem jest używany jako narzędzie wprowadzania lub umacniania zasadniczych programów zmian w organizacji. Wielu menedżerów nie dostrzega tej możliwości, natomiast jej uwzględnienie pozwala na skuteczne komunikowanie się zarówno pracownikom, jak i menedżerom w zakresie strategii, priorytetów i oczekiwanych wartości.

Z racji wspomnianych przemian należy odróżnić pojęcie oceny okresowej lub przeglądu efektywności (*performance appraisal, review, PA*) od pojęcia zarządzania efektywnością pracy (*performance management, PM*). DeNisi (2000: 121) zauważa, że *performance management* jest „zakresem aktywności podejmowanych przez organizację” i centrum aktywności zżł, a „*performance appraisal* związany jest z punktowym w czasie określeniem poziomu efektywności pracownika lub grupy”. DeNisi wskazuje na bardzo istotną kwestię: głównym celem *performance management* jest motywowanie pracowników dla poprawy ich efektywności, „zasadniczo na poziomie indywidualnego pracownika, zaś ostatecznie na poziomie organizacji. Natomiast celem oceny okresowej jest dostarczanie informacji menedżerom dla potrzeb poprawy efektywności podwładnych” (DeNisi, Pritchard 2006: 255).

Podobnie stwierdza Armstrong (2015: 11): „nadrzędnym celem *performance management* jest rozwój i poprawa efektywności indywidualnych pracowników i zespołów, a przez to organizacji”. Porównywalne cele można znaleźć w większości definicji zawartych w tab. 1.1. Inną powszechną cechą *performance management* jest stwierdzenie Armstronga (2015: 10), iż system ten jest ciągłym procesem, natomiast tradycyjna ocena okresowa jest zwykle corocznym wydarzeniem.

Tym niemniej koncepcja *performance management* jest różnie postrzegana w literaturze (tab. 1.1.). Może być ona albo bardzo prosto zdefiniowana („*performance management* jest po prostu zarządzaniem biznesem”; Mohrman, Mohrman 1995), albo przedstawiona w dość wyszukany sposób, na przykład taki, jaki podaje CIPD (2009): „proces, który ma wkład w efektywne zarządzanie pracownikami i zespołami w celu osiągnięcia wysokiego poziomu organizacyjnej efektywności. Działa on poprzez budowanie wspólnego zrozumienia co do tego, «co» i «jak» ma zostać

osiągnięte, tj. poprzez kierowanie i rozwijanie ludzi dla tego celu. Strategia, która związana jest z każdą aktywnością organizacji, określa kontekst *performance management* w świetle polityk personalnych, kultury, stylu i systemów komunikacji. Natura strategii zależna jest od organizacyjnego kontekstu i może się różnić w przypadku każdej organizacji”. *Performance management* równie dobrze funkcjonuje w organizacjach biznesowych, jak i *non profit*. Becker et al. (2011: 267) wskazują, że typowa struktura *performance management*, proponowana przez Shieldsa (2007), może być z sukcesem wdrożona w kontekst właśnie takiej organizacji.

Tabela 1.1. Definicje *performance management* według zzi

Autor	Definicje <i>performance management</i>
Clark (2005: 318)	<i>Performance management</i> pozwala ustalić pewne działania, w ramach których efektywność ludzi może być ukierunkowywana, monitorowana, motywowana, zmieniana, a wszystkie powiązania w takim cyklu mogą być poddane kontroli
Armstrong (2015: 1, 9)	<i>Performance management</i> jest systematycznym i ciągłym procesem poprawy organizacyjnej efektywności poprzez rozwój efektywności indywidualnej i zespołowej. <i>Performance management</i> jest ciągłym procesem poprawy efektywności poprzez ustalanie celów indywidualnym pracownikom i zespołom, które są dostosowane do strategicznych celów organizacji, a także dotyczy planowania działań dla osiągnięcia tych celów, dokonywania przeglądów i oceny ich realizacji oraz rozwoju wiedzy, umiejętności i zdolności ludzi
Aguinis (2009)	<i>Performance management</i> jest ciągłym procesem identyfikowania, mierzenia i rozwoju efektywności indywidualnych pracowników i zespołów dla potrzeb dostosowania tej efektywności do celów strategicznych organizacji
Briscoe, Claus (2008: 15)	<i>Performance management</i> jest systemem, poprzez który organizacja ustala cele, określa standardy efektywności, wskazuje i ocenia pracę, dostarcza informację zwrotną, określa potrzeby w zakresie szkoleń i rozwoju, a także nagradza
DeNisi, Pritchard (2006: 255)	<i>Performance management</i> jest szerokim zestawem działań zmierzającym do poprawy efektywności pracownika
Pulakos (2009: 3)	<i>Performance management</i> jest kluczowym procesem realizacji pracy. Dotyczy tego, jak organizacja komunikuje własne oczekiwania i wskazuje zachowania dla osiągnięcia ważnych celów; dotyczy także tego, w jaki sposób organizacje identyfikują nieefektywnych pracowników i poddają ich programom rozwoju i innym działaniom wynikającym z funkcji personalnej
Shields (2007: 22)	<i>Performance management</i> jest uważany za ciągły, zorientowany na przyszłość i partycypacyjny system; jest ciągłym cyklem ustalania kryteriów, monitorowania, dostarczania nieformalnej informacji zwrotnej od przełożonych i współpracowników, formalną oceną dokonywaną przez wiele podmiotów, diagnozą i czasowym przeglądem, a także planowaniem działań oraz źródłem rozwoju pracownika

Tabela 1.1. cd.

Autor	Definicje <i>performance management</i>
Pocztowski (2008: 251)	Zarządzanie efektywnością (przez efekty) jest sformalizowanym i zintegrowanym procesem kształtowania cech, zachowań oraz wyników działań ludzkich związanych z wykonywaną pracą, którego ogólnym celem jest tworzenie i dostarczenie wartości dla odbiorców
Government of South Australia (2007: 6)	<i>Performance management</i> jest terminem używanym do opisanie zestawu aktywności, które oceniają, czy cele i zadania są zrealizowane. Te działania obejmują definiowanie pracy, ustalanie celów, dostarczanie informacji zwrotnej i wspierają indywidualny rozwój. <i>Performance management</i> dotyczy współdzielonej odpowiedzialności i zrozumienia dla pełnionych ról, oczekiwań i standardów
Torrington, Hall, Taylor (2008: 297)	Systemy <i>performance management</i> coraz częściej postrzegane są jako sposób zarządzania efektywnością pracownika, przy czym wykorzystują także przeglądy efektów/ocenę
den Hartog, Boselie, Paauwe (2004: 557)	<i>Performance management</i> jest zintegrowanym i całościowym procesem, w którym kierownicy, wspólnie z pracownikami, angażują się w ustalanie oczekiwań, mierników, przeglądy efektywności, wypracowują wspólnie plany jej poprawy, a także nagradzają efektywność – a wszystko to w celu poprawy indywidualnej efektywności, która przełoży się na organizacyjny sukces
Delery, Doty (1996)	<i>Performance management</i> pomaga przedsiębiorstwom w przekształcaniu strategii na indywidualne wysiłki pracownika, a także potencjał pracownika w oczekiwane efekty
Atkinson, Shaw (2006: 174)	<i>Performance management</i> to strategiczny, zintegrowany proces, zawierający ustalanie celów, ocenę okresową i rozwój pracownika, w ramach spójnego działania, przy czym głównym celem jest dopasowanie indywidualnych celów efektywnościowych do szeroko rozumianych celów organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury zawartej w tabeli.

Performance management jest najczęściej związany z oddziaływaniem na pojedynczych pracowników, sporadycznie na poziom zespołów. Tym niemniej Brumback (2003), nawiązując do wskazówek DeNisiego (2000), wskazuje na amerykańskie doświadczenia w tym zakresie i na wymóg wspólnego zarządzania efektywnością indywidualną i zespołów:

- Pojedynczy pracownicy powinni otrzymywać pisemne standardy w postaci celów oraz wymogów kompetencyjnych i w ten sposób pozostać odpowiedzialnymi za swoją efektywność.
- Zespoły lub ich reprezentanci powinni mieć wpływ na roczne cele organizacji, a cele zespołowe powinny zasilać cele indywidualne.
- Zespół jest odpowiedzialny za monitorowanie celów oraz za zespołowe, jak i indywidualne nauczanie swoich uczestników.

- Przeglądy efektywności powinny dotyczyć zarówno indywidualnej, jak i zespołowej efektywności. Każdy uczestnik zespołu powinien dokonać oceny realizacji własnych celów, jak i celów innych członków zespołu.
- Zespół przegląda indywidualne oceny i zajmuje się wszelkimi kwestiami spornymi decydując, jak się nimi zająć (np. poprzez szkolenie).
- Zespół ocenia własną efektywność za pomocą przynajmniej jednego zewnętrznego uczestnika dla zwiększenia obiektywności oceny.

Nie zawsze jednak zarządzanie indywidualną i zespołową efektywnością mogą być realizowane. Emery (2004) daje przykład szwajcarskiej służby cywilnej, w której zespołowe ocenianie i wynagradzanie jest sporadycznie brane pod uwagę. Natomiast ustalanie indywidualnych celów dla pracowników jest powszechne, choć ma niewielką przydatność dla zespołowej efektywności i rozwoju zespołu. Indywidualna ocena i wynagradzanie nie sprzyjają współpracy, nakręcają bowiem spiralę konkurencji między pojedynczymi pracownikami.

Performance management ma także cztery inne cele szczegółowe, wspomagające cel główny związany z poprawą indywidualnej efektywności i organizacyjnych wyników, do których należą (Shields 2007: 24–25):

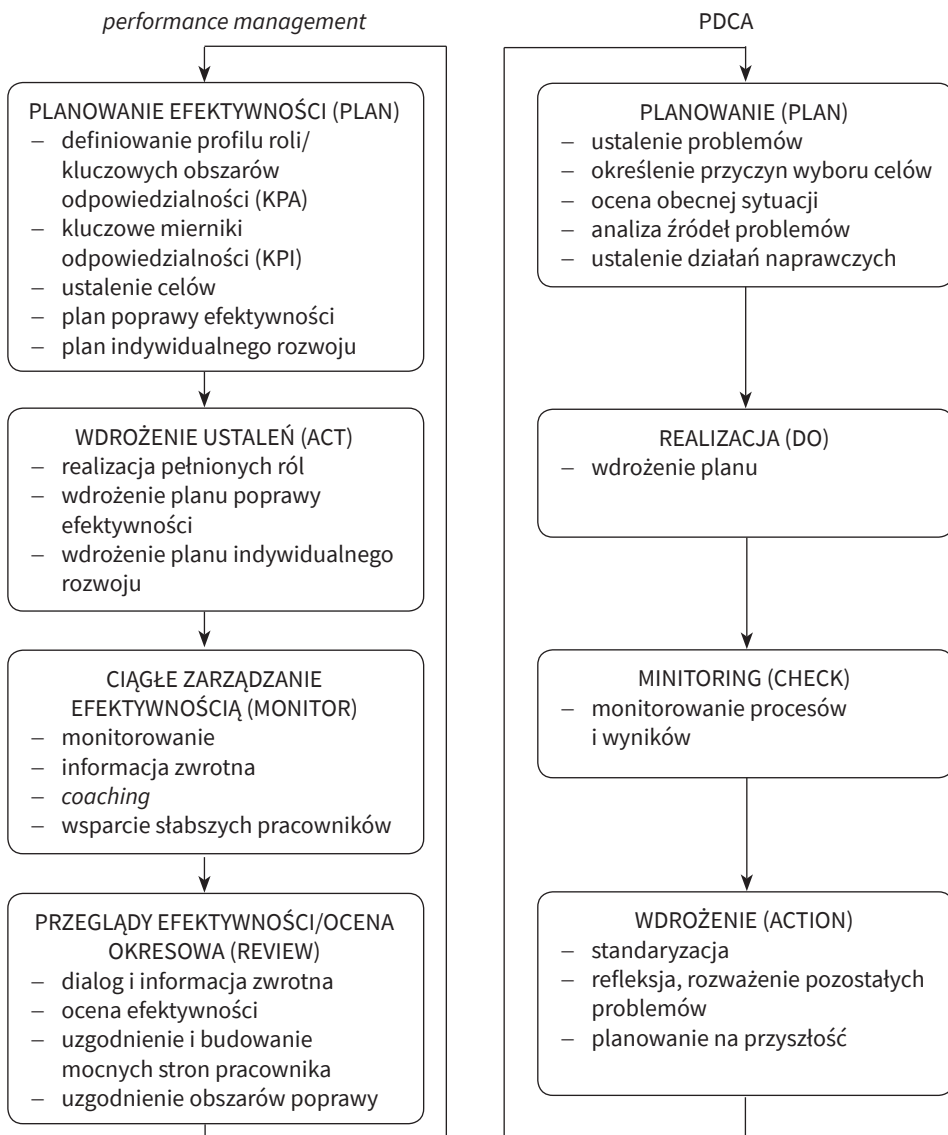
1. Strategiczna komunikacja, która polega na informowaniu pracowników i zespołów co do tego, czego organizacja spodziewa się od pracowników w zakresie posiadanych kompetencji, prezentowanych zachowań i osiągniętych wyników w świetle stanowisk pracy i pełnionych przez nich ról. Ten cel jest pochodny funkcji strategicznej organizacji.
2. Budowanie relacji polega na spajaniu i współdziałaniu członków organizacji – kierowników, współpracowników i podwładnych – w ramach procesów pracy w przeglądzie efektywności, jej poprawie i planowaniu, a także rozwoju pracowników. Takie działania mają z kolei pozytywny wpływ na budowanie kultury pracy, zaufania i dialogu.
3. Rozwój pracownika, który może stać się najistotniejszym elementem *performance management*, obejmuje: formalną ocenę względem indywidualnej efektywności, utrzymanie i poprawę motywacji i efektywności, dostarczanie informacji zwrotnej nt. możliwości rozwoju kariery, wskazywanie barier poprawy efektywności, wspomaganie planowania zasobów ludzkich w zakresie kompetencji. W *performance management* funkcja szkolenia i rozwoju pracownika wspierają się wzajemnie. W związku z tym, *performance management* pozwala na identyfikację deficytu wiedzy, umiejętności i zdolności, które wymagają poprawy. Z tych samych powodów istotna jest kwestia określenia zadań lub ról stanowiskowych.
4. Ocena pracownika, której wyniki służą decyzjom personalnym w zakresie selekcji, promocji, wynagradzania, a także monitorowania efektywności oraz przeprojektowania pracy.

Armstrong i Ward (2005: 11) wskazują na siedem następujących kluczowych elementów *performance management*:

- Proces: to aktywności, za pomocą których ukierunkowuje się indywidualną efektywność; obejmuje ona zintegrowane praktyki, metody, narzędzia.
- Kompetencje w zakresie zarządzania ludźmi: obejmują umiejętności, postawy, zachowania i wiedzę, których kierownicy liniowi potrzebują, aby podnieść standardy efektywności pracowników.
- Motywacja: to poziom, do którego organizacja potrafi, za pomocą *performance management*, uruchomić dodatkowy wysiłek pracowników.
- Pomiar i nagradzanie: to wskaźniki używane do oceny indywidualnej efektywności i organizacyjnych wyników całego systemu *performance management* i sposoby ich powiązania z wynagrodzeniem.
- Rola funkcji zsz: to stopień, do którego liderzy zsz demonstrują wiedzę ekspercką, opierają swoje argumenty na teoriach i badaniach oraz mają wpływ na innych liderów organizacji w zakresie roli, jaką *performance management* odgrywa w organizacji.
- Organizacja ucząca się: to stopień, do którego organizacje uczą się na podstawie własnych doświadczeń z wykorzystaniem systemów *performance management*, wprowadzając zmiany, jeśli te są wymagane.
- Rola kultury i jasność celu: to stopień, do którego rozwiązania *performance management* odpowiadają i są spójne z obrazem kultury organizacji.

Wymienione elementy wymagają omówienia. System *performance management* z reguły obejmuje cykl planowania, wspierania i oceniania efektywności pracy (Armstrong 2009: 309; Cummings, Worley 2008: 421; Hutchinson 2013: 40–43; Kreitner, Kinicki, 2007: 271; Ulrych 2011: 13 i in.) w celu poprawy indywidualnej efektywności, poprzez interakcję znanych metod i praktyk, jak ustalanie celów, ocenę okresową, informację zwrotną, ciągłe uczenie się i rozwój oraz wynagradzanie za efekty. Jest on postrzegany jako wszechstronny proces zsz (Buchelt 2015: 1967). Podobny kierunek powiązań praktyk zsz w *performance management* prezentuje Shields (2007: 23). Rysunek 1.3 przedstawia czteroetapowy model (Pulakos 2009: 38; Torrington et al. 2008: 299; Shields 2007), którego budowa nawiązuje do cyklu doskonalenia. W wyniku prowadzonych badań, Armstrong i Ward (2005: 27) stwierdzają: „*performance management* posiada potencjał budowania organizacyjnej efektywności i działa jak dźwignia do osiągnięcia kulturowej zmiany. Może stanowić kluczowy mechanizm dialogu w samej organizacji. Wybór dokonany przez organizację co do tego, gdzie skoncentrować wysiłki w zakresie *performance management*, może częściowo determinować jej przyszłość i z pewnością ukierunkowywać jej kulturę”. Z tego względu Armstrong (2012: 333) wskazuje na podobieństwa *performance management* oraz cyklu PDCA (*Plan-Do-Check-Act*). Miller et al. (2014: 286) wskazują na kulturowy cykl PDCA w podtrzymywaniu kultury *kaizen* w *lean management*: „utrzymanie i doskonalenie kultury organizacyjnej stanowi ciągły transformacyjny cykl PDCA, za realizację którego odpowiedzialne jest kie-

rownictwo. Zarządzanie transformacją wymaga od lidera takiego stylu przywództwa, który jest zestrojony z wartościami i kluczowymi przekonaniami *kaizen*". Praktycy *lean* Sayer i Williams (2015: 17) podkreślają, że gdy ludzie zrozumieją powody stojące za określonymi narzędziami i potrafią odpowiedzieć na pytanie „dlaczego to robię?”, są w stanie działać samodzielnie i przejmować inicjatywę. To natomiast oznacza budowanie nowej jakości w kulturze i wymóg ciągłego doskonalenia się.



Rysunek 1.3. Porównanie praktyk cykli *performance management* oraz PDCA

Źródło: opracowanie własne na podstawie Armstrong (2015: 17); Miller et al. (2014: 286).

Należy jednak zdawać sobie sprawę z konsekwencji powiązania oczekiwanej indywidualnej zmiany efektywności i wpływem tej zmiany na poprawę efektywności organizacyjnej (DeNisi 2000: 130–133). Integrowanie celów różnych szczebli efektywności jest istotne, choć nie zawsze wystarczą one do wprowadzenia zmian (DeNisi 2000: 145). Sytuacja jest jasna przy dokonywaniu oceny pracownika przez przełożonego i powiązaniu wyników oceny z indywidualnym wynagradzaniem, przy jednoczesnym braku troski o powiązania tego wynagrodzenia z pozostałymi poziomami analizy efektywności. Częściej jednak mamy do czynienia z bardziej skomplikowanymi sytuacjami – powiązaniem ocen indywidualnych z zespołowymi, przy jednoczesnym związku bodźców motywacyjnych z zyskami na poziomie organizacyjnym. *Performance management* komplikuje się coraz bardziej, gdy organizacja odchodzi od zarządzania indywidualną efektywnością w kierunku zespołowego lub korporacyjnego zarządzania wynikami (DeNisi 2000: 137).

Właścicielem procesu *performance management* jest kierownictwo liniowe (Atkinson, Shaw 2006: 174). Menedżerowie liniowi pełnią szczególną funkcję we wdrożeniu praktyk zzl, przejmując te obowiązki od działów personalnych (Larsen, Brewster 2003). Zachowania menedżerów wpływają na sposób, w jaki wdrażają oni wspomniane praktyki, przyczyniając się do kształtowania postaw i zachowań pracowników (Purcell, Hutchinson 2007: 2). Istotne jest to, że nieadekwatna polityka zzl może być „uratowana” poprzez odpowiednie zachowania menedżerskie – na tej samej zasadzie, jak „dobre” praktyki zzl mogą być osłabione przez nieodpowiednie zachowania menedżerskie lub słabe przywództwo (*ibidem*: 4).

Różnica między planowanymi a stosowanymi praktykami zzl jest często wynikiem problemów, na jakie natrafiają menedżerowie liniowi w trakcie ich wdrażania. Związane są one ze zbyt wieloma obowiązkami kierownictwa lub pracowników, brakiem kompetencji i przekonania do ich skuteczności, a także nieodpowiednim wsparciem – również ze strony funkcji personalnej (Perry, Kulik 2008; Maxwell, Watson 2006; Nehles et al. 2006). Brak wsparcia jest niekiedy konsekwencją niezrozumienia swojej roli przez funkcję zzl: „jeśli chodzi o zarządzanie indywidualnymi pracownikami, to zzl ma pomagać w rozwoju zróżnicowanych zdolności organizacyjnych – a to wymaga głębokiej zmiany w zakresie tego, jak eksperci zzl rozumieją własne role” (Schuler, Jackson 2014: 41). Specjaliści do spraw zzl pełnią obecnie jedynie pomocnicze role w obszarze operacyjnego *performance management* (Armstrong 2015: 10), a ich odpowiedzialność jest innego rodzaju: projektują strategiczne podejście w zakresie *performance management* i strategii organizacji, wskazując przy tym na spójność polityk i praktyk *performance management*. Wspierają także menedżerów liniowych w praktycznej realizacji działań oraz monitorują i oceniają cały system *performance management*. Marchington i Wilkinson (2012: 179) stwierdzają, że „specjaliści ds. zzl muszą przekonać menedżerów liniowych co do tego, że procedury są dobrymi narzędziami postępowania, a nie niewygodną odpowiedzialnością”, bowiem ich użycie ma ułatwić zastosowanie dobrych praktyk, zapewnić sprawiedliwość, budować klimat zaufania

dla zachowań dyskrejonalnych, wspierać kontrakt psychologiczny i wskazać organizacyjne cele. W związku z tym Ulrich i Brockbank (2008: 207–226) określili pięć ról specjalistów zzl, których zadaniem jest tworzenie wartości i dostarczanie jej klientom. Role business partnera i lidera zzl powinny spełniać omówione powyżej istotne dla *performance management* wytyczne.

Także inne kwestie, mające wpływ na kształtowanie relacji między menedżerem liniowym a pracownikiem, muszą zostać uwzględnione w świetle wdrażania praktyk zzl. Należy do nich teoria wymiany (*leader-member exchange theory*) podkreślająca, że lider powinien kształtować relacje oparte na zaufaniu z możliwie największą liczbą podwładnych zespołu, zmniejszając jednocześnie liczebność grupy pracowników, do których nie ma zaufania (Lunenburg 2010). Kontrakt psychologiczny może natomiast częściowo posłużyć do wyjaśnienia tego, w jaki sposób pracownicy postrzegają praktyki zzl i reagują na nie w zakresie swoich postaw i zachowań. Może być on zatem rozumiany z perspektywy Argyrisa i Scheina jako zestaw, nawet niekoniecznie spisanych ani jednoznacznie wyrażonych oczekiwań między pracownikiem i organizacją (Adamska 2011: 268), albo może być rozumiany z perspektywy Rousseau (1995: 6), jako „indywidualne przekonania, kształtowane przez organizację, w zakresie wymiany między jednostką a jej organizacją”. Guest (2007: 138) proponuje łańcuch przyczynowo-skutkowy pomiędzy praktykami zzl, kontraktem psychologicznym, postawami pracowników i ich zachowaniami. Autor ten zwraca uwagę na fakt, że także inne czynniki kontekstowe (np. wsparcie organizacji, kontrola, zmiana) również wpływają na zachowania w tym modelu. Jeśli umowy kontraktu są wypełniane przez obydwie strony, to wówczas wzrasta zaangażowanie pracowników, satysfakcja i motywacja, a to z kolei przekłada się na pożądane zachowania i organizacyjną efektywność. Jeśli zaś warunki kontraktu są niedotrzymywane, to wówczas zachowania są negatywne i wiążą się z absencją oraz wycofywaniem się pracowników z procesu pracy. Należy podkreślić, że praktyki *performance management* także komunikują zasady kontraktu psychologicznego. Budowanie zaufania, nawet w trudniejszych czasach dla firmy, poprzez doskonalenie pracowników, może iść w parze, czego przykładem jest Toyota Motor Manufacturing, w której nie zwolniono pracowników, pomimo niewykorzystania pełnej zdolności produkcyjnej firmy (Charron et al. 2015: 3).

Zarządzanie indywidualną efektywnością w organizacjach, tradycyjnie koncentruje się na ocenie efektywności i alokacji wynagrodzenia, z wyraźnym wskazaniem na determinanty tej efektywności w postaci interakcji między indywidualnymi zdolnościami (*ability*) i motywacją (Torrington et al. 2008: 294). Choć strategiczne zzl podkreśla znaczenie niektórych praktyk zzl dla organizacyjnych wyników (den Hartog et al. 2004: 557), to jednak bardzo trudno jest powiązać perspektywę strategicznej karty wyników BSC z celami, zadaniami i miernikami dla indywidualnego pracownika (Ulrych 2014: 126). Problem ten najlepiej prezentuje teoretyczny model Houldsworth et al. (2006: 126–131), łączący strategicz-

ne priorytety karty BSC, operacyjne i docelowe mierniki na poziomie strategicznym oraz ostatnie z wymienionych z celami, zadaniami i działaniami określonymi dla pojedynczych pracowników. Bernardin (2010) rekomenduje dla efektywnego *performance management* trzy następujące zasady:

- należy dokładnie zdefiniować zarówno rodzaj efektywności, jak i sposób jej pomiaru;
- pomiar powinien czerpać zarówno z wewnętrznych, jak i zewnętrznych wymagań klientów;
- system *performance management* powinien uwzględniać wpływ ograniczeń na pomiar efektywności.

Wiele działań, skierowanych na indywidualną efektywność, zostało zaprojektowane tak, aby wpływały na organizacyjną efektywność. Organizacje są jednak bardzo skomplikowanymi zespołami podsystemów i nawet, jeśli nastąpi poprawa efektywności indywidualnej, ilość czynników kontekstowych (np. normy organizacyjne lub strategia), które nie podlegają dostosowaniu sprawi, że nadal wystąpią problemy w ramach organizacyjnej produktywności (DeNisi 2000: 139; Schneider, Klein 1994: 81). Innymi słowy, aby poprawić organizacyjną produktywność, zmiana musi także nastąpić w szeregu pozostałych subsystemów w zakresie podejmowanych działań i ich produktywności. Poza tym nowe rozwiązania mogą być niewłaściwie wdrożone, niepoprawnie obsługiwane przez pracowników, a nawet same być nieefektywnymi ze względu na kontekst pracy (*ibidem*: 81).

Wiele przemawia za tym, że aktywności, w ramach *performance management*, tworzą wartość – a model łańcucha wartości zsz jest pierwszą z nich. Ponadto Ulrich i Brockbank (2008: 22–26; także Ulrich et al. 2010: 11) podają, że istnieje 14 zasad pracy działu zasobów ludzkich, ukierunkowanych na tworzenie wartości, a także to, że skuteczny dział zsz zarządza ludźmi i wydajnością w taki sposób, by tworzyć wartość. Wspomniani autorzy opisują „teorię strumienia zarządzania efektywnością”, przy czym dla tej teorii jest istotne wdrożenie takich praktyk w zakresie ustalenia standardów, nagradzania, informacji zwrotnej i innych działań wspomagających pracownika, które tę efektywność promują wśród wszystkich pracowników (Ulrich, Brockbank 2008: 121). W istocie chodzi tu o zapewnienie zależności między efektywnością a wynagradzaniem, którą to zależność zapewnia kadra kierownicza w postaci środków i wsparcia udzielanego pracownikom. Takie działania gwarantują inwestorom, że wartość niematerialna firmy jest niezagrożona, a pracownicy są zmotywowani do zapewnienia jak najlepszej obsługi klientów. Ulrich i Brockbank wyraźnie wskazują, iż praktyki *performance management* tworzą wartość. Podobny pogląd wyrażają Baron i Armstrong (2008: 194) twierdząc, że system *performance management* ma swój wkład w tworzenie wartości dodanej dzięki ludziom: „jednym ze sposobów opisywania wartości jest przedstawienie jej jako wkładu w osiągnięte efekty”, a „wkład można mierzyć poprzez procesy *performance management*, szczególnie dzięki modelowi mieszanemu, w ramach którego są oceniane dwa elementy wkładu w efekty – osiągnięte wyniki indywidualne i zastosowane kompetencje”.

Należy dodać, iż w przypadku usług, wartość dodana oznacza te aktywności, które są wymagane z punktu widzenia należytej realizacji usługi, która jest w rzeczywistości produktem. Niektóre aktywności pracowników mogą, co prawda, nie dostarczać wartości dodanej i trudno jest niekiedy odróżnić działania dodające i niedodające wartości dla klienta (Chiarini 2013: 162). Można jednak powiedzieć, że *performance management* zmierza do wyzwania pożądanych zachowań pracowniczych, uważanych za cenne (Risher 2003). Houldsworth et al. (2006) przekonują, że *performance management* oferuje największą wartość, jeśli stanowi w pełni zintegrowany proces z pozostałymi procesami zsl. Kaplan i Norton (2006: 229) wskazują na korelację między czterema perspektywami karty wyników (*Balanced Scorecard*, BSC), jako łańcucha rentowności usług i tworzenia wartości dodanej. Łańcuch ten można postrzegać jako ogólny model strategicznej karty wyników. Shields (2007: 135) wskazuje, że wartość dla klientów (*stakeholders*) rozpoczyna się od rozwoju i wzrostu potencjału pracowników, które to działania obejmują zaangażowanie, zdolności, uczenie się, kreatywność i jakość życia w miejscu pracy. Na tym etapie (perspektywa rozwoju), karta wyników zasadniczo nawiązuje do budowy przewagi opartej na zasobach ludzkich, a także modelu najlepszych praktyk. Ten etap odnosi się także do podstawowego celu *performance management*, jakim jest poprawa efektywności indywidualnej. Następnie Kaplan i Norton (2006: 229) wskazują na wyraźny związek między miernikami odnoszącymi się do pracowników, a wewnętrzną i zewnętrzną jakością usług. Wskaźniki dotyczące pracowników i jakości usług (perspektywa procesów) determinują wartość usługi dla klienta, która wpływa na stopień satysfakcji i lojalności klienta (perspektywa klienta). Satysfakcja i lojalność przekładają się z kolei na poprawę wyników finansowych (perspektywa finansowa).

Wielu autorów zwraca uwagę na czynniki kontekstowe cyklu *performance management*. W literaturze można spotkać różne zestawy takich determinantów, choć w ogólnym zarysie ich zawartość jest podobna (Hutchinson 2013: 38; Armstrong 2009: 34–37 i in.). Przykładowo, Pocztowski (2008: 268–271) wyróżnia w tym względzie:

- Czynniki ekonomiczne, tj. koniunkturę gospodarczą, globalizację gospodarki światowej, rosnącą konkurencję na rynku.
- Innowacje technologiczne, które odnoszą się do produktów i procesów, wpływając na efektywność na różnych poziomach organizacji, organizację pracy i style kierowania.
- Zmiany organizacyjne. Restrukturyzacja może prowadzić do zmiany ról pełnionych przez kierowników i pracowników, w tym także w zakresie ustalania celów, monitorowania i oceniania.
- Kulturę organizacyjną. Wartości i normy mają znaczenie dla standardów efektywności, zarówno w zakresie wyników, jak i zachowań.
- Zdecentralizowany model stosunków pracy będzie wpływał korzystnie na rozwiązania *performance management*.
- Teorie i nurty w naukach o zarządzaniu.

Atkinson i Shaw (2006: 173) zgadzają się, że w wielu krajach nie ma spójności w systemach *performance management*. Różnice kulturowe sprawiają, że należy włożyć dużo wysiłku w wypracowanie spójności danego systemu.

Każdy system pracy, w którym jej przepływ jest utrudniony i złożony, nie pozwoli nawet najlepszemu pracownikowi wykonywać swoich obowiązków. Struktura pracy jest zatem kolejnym krytycznym komponentem *performance management* (Clardy 2013: 9).

Z punktu widzenia zszkolenia koncepcję *performance management* wyróżniają następujące jej cechy (Hutchinson 2013: 26–27, 43–44):

- Istotny jest strategiczny kontekst *performance management*, który sprawia, że cele indywidualne wyraźnie korespondują z celami strategicznymi organizacji (Armstrong 2015: 11; Atkinson, Shaw 2006: 174; zob. także Aguinis 2009; Armstrong 2009: 56), a rozmowa oceniająca między kierownikiem a pracownikiem jest elementem tej zależności (Torrington et al. 2008: 297).
- Integrowanie celów indywidualnych i zespołowych z celami strategicznymi organizacji – tzw. integracja wertykalna, przy jednoczesnej integracji i wzmacnianiu polityk i praktyk zszkolenia – tzw. integracja horyzontalna (zob. Armstrong 2015: 10; Buchelt 2015: 1967). Można powiedzieć, że kierownicy są odpowiedzialni za integrację i koordynację działań wszystkich subsystemów organizacji (Schneider, Klein 1994: 100). Integracyjny aspekt zarządzania efektywnością i oceną pracowniczą jest związany z bardziej całościowym podejściem do efektywności, bowiem systemy *performance management* biorą pod uwagę cele organizacji (den Hartog et al. 2004: 557). To także ciągły proces obejmujący formalne i nieformalne działania.
- Następuje określenie indywidualnej odpowiedzialności, oczekiwanych standardów i zachowań. Dokonywana jest wielowymiarowa analiza efektywności pracownika w kontekście obszarów strategicznych zszkolenia, jak i oceny okresowej (den Hartog et al. 2004: 556; Torrington et al. 2008: 297).
- Budowanie podzielanego przez wszystkich zrozumienia dla celów i wartości organizacyjnych, co przekłada się na kreowanie kultury ciągłej poprawy efektywności, zwiększanie motywacji, satysfakcji i identyfikacji z organizacją. *Performance management* ma wkład w kulturową zmianę (Armstrong 2015: 10).
- Rozwiązania *performance management* są specyficzne dla danej organizacji i kontekstu jej funkcjonowania, jej kultury i wartości oraz wykonywanej przez pracowników pracy. Elastyczne podejście umożliwia dostosowywanie do zmieniających się ekonomicznych i konkurencyjnych warunków otoczenia, a także ułatwia lub wspiera organizacyjną zmianę.
- Kierownicy liniowi są odpowiedzialni za wdrożenie koncepcji w praktyce (Armstrong 2009: 9). Odpowiadają oni za przeprowadzanie ciągłych obserwacji i przeglądów efektów pracy swoich podwładnych, stale dostarczając im informacji zwrotnej, a także za przeprowadzanie ocen okresowych i do-

datkowe wspieranie tych pracowników, którzy nie osiągają zaplanowanych efektów (zob. Armstrong 2009: 9–10; Lee 2005: 53; den Hartog et. al. 2004: 556–557). Następuje rozwijanie potencjału pracownika, wskazywanie jego mocnych i słabych stron.

- Dostarczenie użytecznych informacji dla podejmowania decyzji kadrowych w zakresie wynagradzania, promocji wybitnych i przesunięć słabszych pracowników – są to tzw. taktyczne cele *performance management* (Aguinis 2009; Biron et al. 2011).

1.3. „Miękkie” i „twarde” podejście do *performance management*

W zarządzaniu zasobami ludzkimi wyróżnia się dwa podejścia, których anglojęzyczne tłumaczenia dobrze oddają charakter każdego z nich w stosunku do rozwiązań *performance management* (Houldsworth, Jirasinghe 2006: 35): „twarde” (tj. utylitarno-instrumentalne) oraz „miękkie” (tj. rozwojowo-humanistyczne). W pierwszym z nich, „twarde” zsz, podkreśla aspekt ilościowy, kalkulacyjny i ekonomiczny każdego zasobu, w tym także zasobu ludzkiego. Zatem zasób ludzki jest rozpatrywany z punktu widzenia kosztów, jego wydajności i jakości pracy. Inwestycje w ludzi powinny zostać zwrócone całkowicie i w sposób ekonomicznie efektywny, przy założeniu jednoczesnej i całkowitej zbieżności interesów pracowników z interesami przedsiębiorstwa (pogląd unitarystyczny). Takie podejście jest podobne do modelu zsz na wzór Michigan, bowiem podkreśla silny związek zsz ze strategią i strukturą organizacji. Natomiast w „miękkim” podejściu do zsz, nawiązującym do modelu harwardzkiego i opartym na dorobku szkoły stosunków międzyludzkich, kładzie się nacisk na komunikowanie, motywację i przywództwo. Pracownicy nie są traktowani jak zwykły zasób, bowiem uwzględnia się ich potrzeby (np. partycypacji), buduje klimat zgody, informuje o ważnych sprawach organizacji i nie kwestionuje się roli związków zawodowych (Król 2007: 63–64). Truss et al. (1997: 70) wskazują jednak, że nawet jeśli retoryka zsz nawiązuje do „miękkiego” podejścia, to rzeczywistość jest prawie zawsze „twarda”, podkreślająca wyższość interesów organizacyjnych nad indywidualnymi. Dalej autorzy wskazują, że – co prawda – we wszystkich badanych dogłębnie przez nich ośmiu organizacjach istnieje rodzaj modelu mieszanego, ale skład każdego z rozwiązań był unikatowy dla każdej organizacji. Jak widać, zewnętrzne i wewnętrzne determinanty, takie jak strategia organizacji, kultura i struktura, mają istotny wpływ na rzeczywiste funkcjonowanie zsz. Torrington et al. (2008: 294) wskazują, że nazwa *performance management* (PM) sugeruje „twarde” powiązanie celów organizacyj-

nych i strategicznej karty wyników (BSC), a także metod ich pomiaru z pomiarem indywidualnej efektywności. Natomiast „miękkie” podejście, koncentrujące się na aspektach rozwojowych i motywacyjnych związane jest z dopasowywaniem pracownika do organizacji i nazywane jest *employee performance management* (EPM). Ze względu na sposób integracji, który doprowadził do powiązania oddzielnych procesów z z w system *performance management*, zasadnicze znaczenie miały tu (Bevan, Thompson 1991: 36–39):

- Integracja oparta na wynagradzaniu (dominujące podejście), która podkreśla rolę wynagradzania za efekty we wprowadzaniu zmian w zachowaniach pracowników i zmierza do umniejszenia zasług innym aktywnościom z z w tym zakresie.
- Integracja oparta na rozwoju, która kładzie nacisk na istotę uczenia się i rozwoju. Chociaż wynagradzanie za efekty może być praktyką uznaną w tych organizacjach, to jest ona tylko podejściem uzupełniającym, a nie dominującym.

Jednak, bez względu na nomenklaturę w nazewnictwie, „miękkie” (nastawione na rozwój) *performance management*, nawiązuje do teorii Y McGregora (1960), a więc potrzeby pracy i indywidualnego rozwoju. Potrzeba ta ujawnia się w zaangażowaniu pracownika i jego samoregulujących się zachowaniach (tj. dyskrecjonalnych), a nie poprzez sankcje i zewnętrzne naciski na pracownika. Relacje w takiej organizacji oparte są na zaufaniu, a ustalone cele mogą podlegać dostosowywaniu do zmieniających się okoliczności, wskazując na komunikację i *coaching*, jako podstawowe narzędzia w zarządzaniu relacjami między menedżerem i pracownikiem, przy czym budowanie klimatu zaufania organizacyjnego jest traktowane jako odpowiedzialność menedżerska (Houldsworth, Jirasinghe 2006: 35). W takiej perspektywie *performance management* jest holistycznym podejściem do efektywności pracownika, mniej koncentrując się na efektach pracy, a bardziej na procesach, szczególnie w zakresie kapitału ludzkiego i zachowań pracowniczych. Prezentuje łańcuch przyczynowo-skutkowy procesu pracy (np. wpływ zachowań na efekty pracy), analizuje powiązania między jego elementami, a także bazuje na motywacji pracownika, a mniej na kontroli. Taki system dąży także do tworzenia kultury, w której pracownicy i zespoły biorą odpowiedzialność za ciągłe usprawnianie organizacji, a także swoje kompetencje i zachowania (Buchelt 2015: 1966–1968). Podobnie jak w „miękkiej” perspektywie z z, uznaje się tu wielość dźwigni wpływu kontekstu organizacji, jak też interesów *stakeholders* na *employee performance management*. Wszystkie przytoczone uwagi mają wpływ na sposób ustalania celów z pracownikiem i dokonywanie przeglądów efektywności. Podstawową przesłanką tego podejścia jest to, że menedżer (lider) faktycznie zarządza efektywnością innych ludzi, aby mieć pewność, że podwładni wiedzą, czego się od nich oczekuje.

Z kolei „twarda” (nastawiona na pomiar) perspektywa *performance management* podkreśla ilościowe i zorientowane na strategię organizacji aktywności, a także wagę interesów pracodawcy. To podejście nawiązuje do strategii najlepszego dopasowania praktyk z z, omówionego na początku rozdziału, a także teorii X

McGregora (tj. „ludzie nie lubią pracować”), znacznej kontroli i ukierunkowywania działań pracownika, a także pomiaru i oceny jego efektywności. DeNisi (2000: 135) stwierdza, że „Jeśli organizacja koncentruje swoje wysiłki na kształtowaniu indywidualnych zachowań przy pomocy systemu *performance management* i jednocześnie potrafi powiązać wynagrodzenia z poprawą efektywności na wskazanym poziomie, racjonalne jest oczekiwanie przyczynowego powiązania szczebla indywidualnego z organizacyjnym, pomimo występowania czynników kontekstowych na wyższych szczeblach tej efektywności”. Zatem zorganizowanie praktyk zsz (selekcji, oceny, szkoleń i wynagradzania) ma na celu ukierunkowanie zachowań pracowniczych na efektywność i budowanie założonej kultury organizacyjnej.

W tabeli 1.2. przedstawiono odmienne wyzwania obydwu omawianych perspektyw. *Performance management* jest obecnie spotykany we wszystkich sektorach, także jako narzędzie poprawy wydajności i efektywności usług (Hutchinson 2013: 28).

Tabela 1.2. Wyzwania według podejścia *performance management*

„Miękkie” (rozwojowe) <i>performance management</i>	„Twarde” (pomiarowe) <i>performance management</i>
Wymagana zmiana zachowań, którą zarówno trudno wdrożyć, jak i zmierzyć	Wymagane są bardzo wysokie umiejętności od menedżerów w interpretacji karty BSC i jej mierników, w celu ustalenia zadań i monitorowania ich postępów
Wymaga modelowania zachowań przez menedżerów, którzy sami widzą <i>performance management</i> jako domenę odpowiedzialności pracowników	Wymaga inwestycji, czasu i wsparcia menedżerów liniowych przez funkcję zsz
Niekiedy brak jasności, co do tego, jak dokonywać zmiany ze względu na brak wytycznych biznesowych	Umożliwia faworyzowanie innych, jeśli procesy pomiaru nie są jasne i uważane za sprawiedliwe
Realizacja długookresowych celów wymaga wiary w to, że zmiany aktywności (procesy) doprowadzą do oczekiwań (wyniku)	Wymaga zawsze informacji zwrotnej – nie wszyscy menedżerowie to potrafią, niektórzy po prostu nie chcą
Zmiana może być postrzegana jako niewymierna, a przez to trudniej ją wiązać z ocenianiem i wynagradzaniem	Istnieje mocne przekonanie o jasnym powiązaniu między wynikami (liczbami) a nagrodą

Źródło: opracowanie własne na podstawie Houldsworth, Jirasinghe (2006: 38).

Tradycyjne, „twarde” podejście do *performance management* zostało oparte, w dużej mierze, na klasycznej formule teorii wzmocnienia Skinnera (1969), która łączy oczekiwaną efektywność z możliwością osiągnięcia modyfikacją zachowań, w świetle określonych konsekwencji, np. podwyżki w zakresie wynagrodzenia. Na podstawie przekrojowego przeglądu literatury w zakresie możliwości modyfikacji zachowań

pracowników, a także krytycznego podejścia co do poprawy efektywności pracy poprzez bodźce finansowe, zespół Perry'ego et al. (2006: 93) wyciągnął następujące wnioski: bodźce finansowe poprawiają efektywność wykonywanych zadań, jednak ich wpływ w tym zakresie – od przeciętnego do silnego – uzależniony jest od organizacyjnych uwarunkowań. Może być przecież tak, że kultura organizacyjna firmy, która ceni wewnętrzną równość płac, może być czynnikiem powstrzymującym wzrost efektywności, zarówno na poziomie zespołu, jak i pracownika. Sytuacja taka może obniżyć motywacyjny walor zewnętrznych porównań płac i zmniejszyć konkurencyjną pozycję, prowadząc do odchodzenia efektywnych pracowników. Wówczas żadne działania nie są w stanie poprawić efektywności na którymkolwiek szczeblu jej oceny (DeNisi 2000: 136). Tym niemniej, wyniki badań zespołu Stajkovic i Luthansa (2003: 178–179) prowadzone na podstawie analizy 72 innych badań w zakresie zachowań organizacyjnych wskazują, że bodźce finansowe poprawiają indywidualną efektywność zadań o 23%, społeczne uznanie otoczenia poprawia tę efektywność o 17%, a informacja zwrotna tylko o 10%. Natomiast powiązanie tych trzech praktyk i łączne ich stosowanie wskazują na największą poprawę efektywności (45%). Perry et al. (2006) podają także inne wyniki badań wspomnianych uprzednio autorów, obejmujące wyłącznie firmy produkcyjne i usługowe. Wskazują one, że poprawa indywidualnej efektywności, przy zastosowaniu tych samych, opisanych bodźców, była większa w firmach produkcyjnych, aniżeli w firmach usługowych. Takie same wyniki, lepsze dla firm produkcyjnych, uzyskano przy łącznym zastosowaniu tych bodźców. Warto jednak podkreślić, że w firmach usługowych wzmocnienie finansowe było wyższe niż pozafinansowe, w porównaniu z firmami produkcyjnymi. Należy podkreślić, że informacja zwrotna, najsilniejszy element w cyklu PDCA, określający kulturę *lean*, powinna także uwzględniać wspomniany fakt. Jednak wynagradzanie za indywidualne efekty pracy nie jest zupełnie zgodne z kulturą *lean*, choć może być stosowane w masowej produkcji. Praca Jenkinsa et al. (1998), odnosząca się do analizy 39 wyników badań małych firm w zakresie kryterium jakości i ilości wskazuje, że wynagradzanie finansowe jest istotne w przypadku kryterium ilości pracy, ale w przypadku jej jakości nie wspiera zasady *lean* „jakości u źródła”. Jednak, reasumując, bodźce pieniężne poprawiają efektywność pracy (Bucklin, Dickinson 2001; Jenkins et al. 1998; Tolchinsky, King 1980), choć w określonych warunkach. Bucklin i Dickinson (2001), dokonując przeglądu odmiennych form wynagrodzeń wskazali, że bodźce pieniężne i informacja zwrotna bardziej poprawiały efektywność pracy, aniżeli płaca godzinowa i informacja zwrotna. Z kolei badania zespołu Tolchinsky'ego i Kinga (1980) dotyczyły istoty celów indywidualnych, jako mediatorów w relacji między efektywnością a wynagrodzeniem. Wynika z nich, że chociaż istnieje pozytywny wpływ bodźców finansowych na efektywność pracy, to w tej relacji ustalanie indywidualnych celów nie stanowi mediatora tych relacji. To natomiast oznacza, że ustalanie celów i bodźce finansowe niezależnie wpływają na efektywność pracy.

Odnosząc powyższe ustalenia co do samych systemów wynagradzania za efekty (*pay-for-performance; merit pay*), należy stwierdzić, że generalnie są one tak samo,

jak wspomniane bodźce finansowe, pozytywnie związane z efektami pracy – szczególnie z efektywnością indywidualną. Jednakże wszystko zależy od ustaleń co do wykonalności zadań, efektywności samej konstrukcji systemu, różnic w preferencjach pracowników. Dlatego też Heneman (1992) konkluduje, że wynagrodzenie za efekty jest, w najlepszym wypadku, umiarkowanie skuteczne. Jest ono powiązane raczej z pozytywnymi postawami pracowników, ale już nie z poprawą ich efektywności. Womack (2015) podkreśla, że jeśli indywidualne wynagradzanie za efekty pracy menedżerów średniego i wysokiego szczebla w Toyocie jest pozytywnie postrzegane, to już wynagrodzenie szeregowych pracowników powinno być oparte na wynagradzaniu zespołowych efektów: „poniżej organizacyjnego szczebla menedżera biura lub zakładu istnieje ogromne zagrożenie nadużyć związane z indywidualnymi premiami, które nagradzają za wyniki tylko w danej części organizacji. Stwarzają one fałszywe wrażenie, że dobra wydajność może być wynikiem indywidualnych, a nie zespołowych działań. Pomiary te powodują nieadekwatne zachowania i są najłatwiejsze do osiągnięcia poprzez przeniesienie ciężaru z jednej części organizacji do innej”. W związku z tym, stosowanie bodźców zespołowych, rozumiane jako powiązanie pewnego składnika wynagrodzenia pracownika z pomiarem efektywności zespołu (DeMatteo et al. 1998), wydaje się znacznie lepszym rozwiązaniem z punktu widzenia tworzenia wartości w strumieniu pracy. Tym niemniej, warunki efektywnego wynagradzania zespołowego nie są jasne (DeMatteo et al. 1998), a efektywność bodźców zespołowych zależy od wielu czynników (np. cech systemu wynagrodzeń, samej organizacji, zespołu, pojedynczych pracowników). Bodźce finansowe, równo dzielone w małych zespołach (2–12 uczestników), korzystnie wpływają na poziom wydajności i satysfakcji pojedynczych pracowników, przy czym wspomniane bodźce zespołowe są przynajmniej tak samo efektywne, jak bodźce indywidualne (Honeywell et al. 1999). Z punktu widzenia *lean*, proste i bezpośrednie powiązania między wynagrodzeniem a wymiernym efektem pracy w różnicowaniu wynagrodzeń (np. forma akordowa, premia efektywnościowa) zostają zastąpione przez wszechstronną wydajność, powiązaną z koncepcją definiowania doskonałości (*excellence*). Systemy premiowania w *lean* obejmują pomiary i ocenę jakości lub wskaźniki obsługi klienta, powstrzymując pracowników przed upraszczaniem sobie wykonywania pracy lub pomijaniem bezpiecznych sposobów pracy dla zwiększenia wydajności. Zdarza się jednak, że nawet systemy wynagrodzeń sprzedażowych ewoluują w kierunku pomiarów efektów zespołowych, ponieważ lepiej odzwierciedlają sposób, w jaki firmy sprzedają swoje usługi klientom (McCarthy, Sharma 2010). Bodźce zespołowe zwiększają efektywność pracy nawet o 45%, podczas gdy bodźce indywidualne tylko o średnio 27%. Uważa się, że wzrost wydajności zespołu wynika ze zmniejszonej „nieuczciwości społecznej”, która jest mniejsza zarówno ze względu na wymogi programów motywacyjnych, jak i presję pozostałych członków zespołu (*Incentives...* 2002: 10).

Natomiast „miękkie” podejście do *performance management* uwzględnia fakt, że kryteria indywidualnej efektywności oraz doskonalenie pracownika są powią-

zane: „proces poprawy efektywności jest zasilany procesem uczenia się, a uczenie się i efektywność pracownika są nierozłączne. Uczenie się umożliwia efektywność, a efektywność umożliwia uczenie się” (Brinkerhoff 2006: 307). Podejście to wskazuje na istotę procesów uczenia się, szkolenia i rozwoju. Rozwój jest celową konfiguracją przedsięwzięć wzbogacania wiedzy i zdolności, kształtowania wartości, postaw, motywacji i umiejętności, dbania o kondycję fizyczną i psychiczną pracowników, a przedsięwzięcia te prowadzą do wzrostu efektywności tej konfiguracji i do podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich (Pocztowski 2008: 274–276). Szkolenie jest węższym pojęciem, rozumianym jako działania celowo nakierowane na pogłębianie i poszerzanie określonych elementów zasobów ludzkich, niezbędnych z punktu widzenia bieżących i przyszłych potrzeb organizacji. Rozwój odbywa się poprzez szkolenia, przemieszczenia (np. poprzez zmianę stanowisk i wymogów kompetencyjnych) oraz strukturyzację pracy, czyli kształtowanie treści i warunki pracy. Cele szkoleniowe wynikają ze strategii rozwoju zasobów ludzkich i luk kompetencyjnych profilu roli (*ibidem*: 278). Kompetencje można także potraktować jako zachowania, które indywidualni pracownicy demonstrują w trakcie efektywnej realizacji zadań na tle organizacyjnego kontekstu (Whiddett, Hollyforde 2003: 5–7). Szkolenia i rozwój są zatem ważne w modelu AMO, prezentowanym na początku tego rozdziału, jako element łańcucha wartości zsz, bowiem to one wspierają rozwój umiejętności i zdolności pracownika. Jeśli zatem cele *performance management* są ważne w określeniu „co” powinno zostać zrobione i poprawione w trakcie przeglądów efektywności, to kompetencje są ważne w definiowaniu tego, „jak” to powinno zostać zrobione – stanowiąc część opisu stanowiska pracy, działań selekcyjnych, szkoleniowych i długookresowych celów rozwoju. Jeśli chodzi o to, „co” powinno zostać zrobione, to *performance management* ma swój wkład w identyfikację potrzeb szkoleniowych i rozwoju, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym (tab. 1.3).

Identyfikacja potrzeb rozwoju lub brak kompetencji i umiejętności odbywa się, między innymi, za pomocą praktyk *performance management*, czyli zmiany stanowiska pracy, oceny okresowej lub czasowych przeglądów efektywności, oceny 360 stopni. Z jednej strony, praktyki te dają możliwość zmiany i uczenia się pracownikom w miejscu pracy, a z drugiej – pozwalają dokonać oceny efektywności poprzednio wdrożonych szkoleń (Hutchinson 2013: 142). Brytyjskie badania CIPD (2015: 4, 9) wskazują, że celem działań z zakresu szkolenia i rozwoju, jest poprawa indywidualnej i organizacyjnej efektywności poprzez rozwój zdolności pracowników. W związku z tym najczęściej używane, a jednocześnie uważane za najbardziej efektywne praktyki szkoleniowe i dotyczące rozwoju pracownika, są jednocześnie praktykami *performance management*. Można do nich zaliczyć szkolenia stanowiskowe (odpowiednio: używane – 48% i efektywne – 47%), firmowe plany rozwoju pracownika (46% i 34%) oraz coaching przez bezpośredniego przełożonego i współpracowników (32% i 40%). Na kolejnych miejscach znalazły się e-learning i wszystkie inne aktywności poza miejscem pracy (warsztaty,

formalna edukacja, instruktaż poza stanowiskiem). Znaczenie coachingu przez bezpośredniego przełożonego i współpracowników było uważane przez respondentów za najbardziej obiecującą praktykę w kolejnych dwóch latach (65% wskazań). Coaching i mentoring pozwalają pracownikowi na uczenie się i szkolenie w miejscu pracy, realizowanie własnych planów poprawy efektywności i rozwoju osobistego, zwiększają satysfakcję z pracy, a także pomagają realizować długookresowe ścieżki kariery (Hutchinson 2013: 153). Parsloe (1995: 18) podkreśla instruktażowe podejście coachingu, co z punktu widzenia *performance management* jest jak najbardziej zasadne: „Coaching dotyczy [...] natychmiastowej poprawy wyników i rozwoju umiejętności poprzez formę tutoringu lub instrukcji”. Clutterbuck (2009: 17) określa coaching jako „dialog, przestrzeń bezwarunkowej akceptacji, gdzie uczenie się, rozwój i zmiana zachodzą w sposób naturalny [...] gdzie uczestnicy podejmują działania dla osiągnięcia istotnych celów”. Niektórzy (np. Whitmore 1992: 8) zwracają jednak uwagę na możliwość otwierania potencjału do samouczenia się osoby i refleksji nad swoim działaniem, a nie po prostu bycia instruowanym. Sidor-Rządkowska (2012: 27) wskazuje na następujące różnice między coachingiem a szkoleniem:

- Szkolenie jest nastawione na przyswajanie wiedzy i umiejętności z zewnątrz, a coaching – na poszukiwaniu ich we własnym wnętrzu.
- Coach słucha i zadaje pytania, natomiast trener przekazuje wiadomości.
- Istotą coachingu jest mnogość rozpatrywanych rozwiązań, podczas gdy istotą szkolenia są jednoznaczne wskazówki postępowania.

Raport z badań CIPD (2012: 7) prowadzi do wniosku, że ocena 360 stopni oraz inne dane uzyskane w zakresie oceny indywidualnych wyników i zachowań, są jednym ze sposobów oceny efektywności procesu coachingowego.

Przetłumaczenie tego, „jak” cele organizacji powinny zostać odzwierciedlone w indywidualnych szkoleniach i rozwoju, natrafia na praktyczne problemy wynikające z (Hutchinson 2013: 143): braku umiejętności kierowników w zakresie komunikowania i określania poziomu oczekiwanych zmian, a także przyznania, że problem nie leży w kompetencjach pracownika, ale w zakresie pozostałych funkcji zsz, czyli wprowadzeniu, selekcji, ustaleniu nieprawidłowych standardów efektywności, błędnej oceny potrzeb szkoleniowych i braku wsparcia menedżerskiego po szkoleniu. Badania Úbedy-Garcíi (2005: 1704) wspierają założenie, że szkolenie i rozwój pracowników przyczynia się do ich motywacji, wzrostu satysfakcji z pracy, do lepszego zrozumienia kultury organizacyjnej, do wzrostu ich partycypacji i dzielenia się wiedzą – przy czym wszystkie te aktywności pozytywnie wpływają na organizacyjną efektywność. Jednak samo szkolenie może być postrzegane różnie przez organizacje: jedne będą postrzegać je jako sposób rozwiązania własnych problemów z indywidualną efektywnością, a inne będą je traktować wyłącznie poprzez pryzmat kosztów i poświęconego czasu (Giangreco et al. 2009: 96). Z punktu widzenia *performance management* należy patrzeć na szkolenia i rozwój poprzez strategiczny pryzmat karty BSC (Kaplan, Norton 2006),

który pokazuje ich powiązania z organizacyjną efektywnością. W tym względzie Harrison (2009: 96) umieszcza *performance management* w centralnym miejscu modelu powiązań między szkoleniami a efektywnością. W założeniach tego modelu uznaje się jednak unikatowość zasobów ludzkich w organizacji, stąd działania, w ramach tego modelu, muszą uwzględniać inne strategie oraz inwestycje.

Tabela 1.3. Przykładowe powiązania między szkoleniem i rozwojem a *performance management*

Działania w organizacji	Typowe potrzeby uczenia się i rozwoju	Stosowane metody	<i>Performance management</i> i działania menedżera liniowego
Wprowadzenie do organizacji	– wprowadzenie do organizacji – wartości i kultura organizacji – bezpieczeństwo i higiena pracy – kluczowe warunki i podstawy pracy na stanowisku	– uczenie na stanowisku oraz e-learning	– szkolenia wprowadzające – wyjaśnianie wszelkich wątpliwości – przypisanie mentora lub pracownika do pomocy we wdrożeniu w proces pracy
Adaptacja pracownicza na stanowisku	– wprowadzenie w miejsce pracy i kluczowe obowiązki	– szkolenie w miejscu pracy – instruowanie przez kierownika – e-learning – bezpośrednie rozmowy (często w grupie)	– wsparcie transferu wiedzy – szkolenia początkowe – wzmacnianie kluczowych informacji szkoleniowych w procesie pracy – ocena okresowa na koniec adaptacji i wskazanie luk kompetencyjnych
Podnoszenie kompetencji stanowiskowych – plan poprawy efektywności	– wzrost efektywności stanowiskowej – zmniejszanie luki kompetencyjnej	– metody zaczerpnięte z adaptacji stanowiskowej – kontynuacja zapoznawania pracownika z miejscem pracy	– nieformalne aktywności menedżera liniowego lub mentora – większa ilość formalnych przeglądów efektywności – doświadczeni pracownicy zaangażowani w mentoring i coaching
Realizacja planów długookresowego rozwoju	– dłuższe i szersze przygotowanie kompetencji w zakresie obecnego stanowiska pracy lub przygotowanie pracownika do nowych obowiązków	– samokształcenie i refleksja pracownika – coaching/mentoring – <i>assessment center</i> – ocena 360 stopni – program zarządzania talentami	– formalne i nieformalne dostarczanie informacji zwrotnej oraz przeglądy efektywności przez menedżera liniowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie Hutchinson (2013: 157–158).

Na podstawie prowadzonych przez siebie badań, Brytyjki Houldsworth i Jirasinghe (2006: 37–38) wskazują, że dominuje biznesowe nastawienie do funkcji zsz, które związane jest z oczekiwaniem otrzymania wymiernego zwrotu z zarządzania ludźmi: „w większości przypadków nie wystarczy organizacjom przyjęcie «na wiarę» twierdzenia, że dobre zarządzanie prowadzi do większego zaangażowania i poprawy efektywności pracownika”. W związku z tym to „twarde” *performance management* zaczyna obecnie dominować – perspektywa celów biznesowych w postaci karty BSC oraz pomiar jej realizacji, na który wpływ ma podejście procesowe. Obserwuje się próby ilościowego ujęcia praktyk, które dotąd były uważane za typowo jakościowe. Przykładowo, raporty o charakterze jakościowym, w zakresie procentowego dopasowania kompetencji pracowników do profili ról, są powszechnie stosowane. Dokonanie wyboru między „twardym” lub „miękkim” podejściem jest w rzeczywistości kwestią odpowiedzi na następujące pytania o sposób tworzenia przez każdą z nich wartości (*ibidem*: 38):

- Czy to sposób motywowania i klimat organizacyjny zwiększył motywację pracowników do tego stopnia, że potrafili oni zaprezentować zachowania dyskrejonalne, które doprowadziły do dodatkowych wyników (w podejściu miękkim, rozwojowym)?
- A może siłą sprawczą jest organizacyjna efektywność i wynikający z niej controlling i monitoring realizacji kluczowych celów strategicznych (w podejściu twardym, pomiarowym)?

Podobnie, jak w przypadku zarysowanych na początku tego podrozdziału badań zespołu Truss et al. (1997), badania zespołu Houldsworth i Jirasinghe (2006: 40–42) na 12 odmiennych organizacjach, doprowadziły do postawienia podobnych wniosków: nie istnieją czyste modele rozwojowe lub pomiarowe *performance management*, lecz modele mieszane. Wynika to po części z tego, że wszystkie badane organizacje miały w zakresie *performance management* cykl planowania, wspierania i oceniania, a także cele zarówno efektywnościowe, jak i rozwojowe oraz ocenę okresową. Tym niemniej, na podstawie bodźców, które stoją za inicjatywami zarządczymi stwierdzono, że w 1/4 przypadków przeważa perspektywa rozwojowa (miękka), a w pozostałych 3/4 – perspektywa pomiarowa (twarda). Z kolei takie wyniki badań wskazują bardziej na „kulturę pomiaru”. Należy jednak przytoczyć uwagę Borkowskiej (2001: 173), że ocenianie nastawione na rozwój pracowników, ich zdolność uczenia się, innowacyjność i elastyczność zdobywa pozycję dominującą. Wydaje się, że model korporacyjnego i światowego *performance management* zaznacza zmniejszanie nacisku na powiązanie wynagrodzenia z efektami pracy, co jest z kolei konsekwencją mniejszej kontroli efektów pracy i ponownego przeniesienia akcentu na rozwój pracownika, możliwości jego kariery, pewność zatrudnienia, równowagę praca – życie, autonomię pracy i płacę zasadniczą (Boselie 2010: 82; Hutchinson 2013: 267). Można zatem wskazać przeciwne zdania w kwestii dominującego modelu. Amerykanie Culbert i Rout (2012: 119–120) proponują wdrożenie rozwiązań modelu mieszanego, jednak wcale

nie posługują się w tym względzie pojęciem *performance management*. Autorzy ci proponują cztery etapy zmian: likwidację oceny okresowej opartej na wyszukiwaniu wad (np. wykorzystując listę kontrolną), następnie dokonywanie oceny efektywności zespołu (kierownik – pracownik) za pomocą mierników, które są pochodną pożądaných wyników przedsiębiorstwa, zaangażowanie przełożonego wyższego szczebla w monitoring wspomnianego zespołu oraz wdrożenie praktyki ciągłego dialogu między pracownikiem a kierownikiem, w świetle możliwości poprawy osiągania wyników.

Sparrow (2008: 143) wskazuje na interesujące zmiany w brytyjskim *performance management* różnych organizacji, ze względu na determinanty w danym okresie historycznym, do których zaliczył: efektywność kosztową, kompetencje, zaangażowanie, konkludując, że obecny *performance management* przyjął formę dojrzałą, mianowicie:

- W latach 80. ubiegłego wieku troska o koszty doprowadziła do powszechnego stosowania metody zarządzania przez cele oraz przez standardy.
- Na początku lat 90. obserwowano rozwojowy model *performance management*, oparty na kompetencjach i pomiarze zachowań.
- Pod koniec lat 90. budowano model wzajemnego zrozumienia między pracodawcą i pracownikiem, a *performance management* stał się otwartym i uczciwym narzędziem komunikacji pomiędzy pracownikami i menedżerami, prowadząc do rozwoju zaufania i środków wzmacniających zaangażowanie pracowników.
- Na początku lat 2000. uważano, że szerokie strategiczne inicjatywy mogą być powstrzymywane przez źle zaprojektowane systemy *performance management*. W związku z tym zaczęto je łączyć z innymi inicjatywami, takimi jak zarządzanie talentami i zarządzanie wynagrodzeniami, które obejmuje także niematerialne wynagradzanie.

Sparrow (2008) wyróżnia także system *performance management* oparty na wartościach, w którym dokonuje się ocenę poziomu, do którego pracownik wspiera zdefiniowaną listę organizacyjnych wartości. Najnowsze brytyjskie badania, prowadzone przez CIPD (2016) na temat tego, co uważane jest w *performance management* za poprawnie funkcjonujące, wskazały na:

- Powszechność w ustalaniu prostych, przewidywalnych zadań, natomiast długookresowe cele są ogólnie zarysowane (*do-your-best*) i zawierają zadania bardziej złożone. Cele behawioralne i te, związane z uczeniem się, sprawdzają się w pracach bardziej kompleksowych.
- Wyznaczanie nowym pracownikom wyłącznie celów krótkookresowych.
- Dostarczanie ciągłej i mającej znaczenie informacji zwrotnej dla pracownika, niezależnie od użytego medium.
- Wymaganie osobnych spotkań dla celów administracyjnych, jak i rozwojowych, przy czym pracownicy muszą wiedzieć, dla jakich celów narzędzia *performance management* będą używane.

- Samodzielne ustalanie własnych celów przez pracowników nie jest zawsze tak samo wysoce efektywne.
- Reakcja pracowników na informację zwrotną jest ważna dla obydwu stron.
- Użyte skale powinny być trafne i rzetelne.

1.4. Praktyki cyklu *performance management*

Zgodnie z zasadami łańcucha wartości zzl, należy ustalić lukę między tym, co praktyki obecnie osiągają w zakresie efektywności zzl, a tym, co powinny osiągnąć (Manas, Graham 2003: 162–166). Jeśli przedsiębiorstwo zaadaptowało strategiczną kartę wyników BSC, można określić tę lukę za pomocą karty wyników zarządzania kapitałem ludzkim, która obejmuje cztery obszary: pozyskania, wynagradzania, utrzymania i rozwijania pracowników (Fitz-enz 2001: 117). Każdy z wymienionych obszarów zawiera mierniki, które mogą pomóc w dokonaniu wyboru praktyk, także tych należących do *performance management*. Jednak bardziej przydatne wydają się takie metody gromadzenia danych (np. wywiady, grupy fokusowe), które pozwolą na zdiagnozowanie postaw pracowników w stosunku do określonych praktyk (Shields 2007: 517–8). Dobór praktyk jest ułatwiony, jeśli weźmiemy pod uwagę prezentowane już wcześniej zawartości modeli najlepszych praktyk, dopasowania oraz budowania przewagi na posiadanych zasobach (*ibidem*: 524). Praktyki *performance management* czerpią z tych rozwiązań. Wyniki badań CIPD (2009) wskazują na następujący udział praktyk *performance management* w brytyjskich organizacjach:

- Ocena okresowa (83%).
- Ustalanie celów/zadań (75%).
- Regularne przeglądy dla oceny postępów pracy (63%).
- Dyskusje dotyczące możliwości osobistego rozwoju (50%).
- Płaca za efekty (30%).
- Spotkania dotyczące rozwoju kariery (20%).
- Ocena 360° (19%).

Brytyjskie badania e-reward (2014), przeprowadzone na 156 organizacjach, wskazują na pewne charakterystyczne praktyki systemów *performance management*:

- Przeglądy indywidualnej efektywności, ustalanie celów i indywidualne plany rozwoju są powszechnymi praktykami (odpowiedzi twierdzące dla tych kategorii kształtują się na poziomie 80–90%).
- Nieco ponad połowa badanych organizacji łączy wyniki ocen indywidualnych z wynagradzaniem za wkład (kompetencje i efekty pracy) lub wyłącznie za efekty pracy. Z kolei plany indywidualnej poprawy efektywności posiada jedynie połowa badanych organizacji.

- Piąta część badanych podmiotów nie łączy przeglądów efektów pracy z zadaną formą wynagradzania. Podobnie, tylko piąta część badanych, stosuje metodę 360 stopni i zrównoważoną kartę wyników.

W Polsce to konkursy określają standardy i kierunki zmian w praktykach zzl. Konkurs Lider zzl pokazuje tendencje zmian w polskim zzl, do których zaliczymy (Urbaniak 2010: 82–88): upowszechnienie przekonania o strategicznym znaczeniu zzl, wzrost rangi funkcji personalnej, jako partnera w biznesie, wzrost oceny efektywności działań zzl, dbałość o budowę wizerunku atrakcyjnego pracodawcy, działania na rzecz wyzwalania zaangażowania pracowników oraz wzrost poziomu ich identyfikacji z firmą, przyciąganie „talentów”, wprowadzanie programów „równowaga praca – życie”, budowę profilu kompetencyjnego w oparciu o szkolenia i rozwój pracowników, wzrost popularności coachingu i mentoringu oraz nacisk na informatyczne wsparcie procesów zzl. Wśród wymienionych można wskazać na wzrost znaczenia praktyk *performance management*, przy czym nastawienie na wzrost oceny efektywności działań zzl sugeruje „twarde” podejście do omawianej koncepcji. *Performance management* jest niekiedy krytykowane za autokratyczny i sztywny sposób kształtowania relacji między szczeblami hierarchii organizacyjnej. Jednak na operacyjnym i indywidualnym poziomie zarządzania efektywnością postrzegane jest bardziej elastycznie, jako ciągły proces, lub odnawialny cykl, łączący różne aktywności z zakresu zzl w jedną całość (Lowry 2002: 131). Proces ten zawiera pewien zbiór formalnych i nieformalnych, wzajemnie powiązanych praktyk i procesów, tj. szkolenia wprowadzające do pracy, projektowanie stanowisk pracy, ocenę okresową, informację zwrotną, mentoring, coaching, szkolenie i rozwój, kształtowanie kariery, zarządzanie talentami, zarządzanie kompetencjami i wynagradzanie. Pomimo tego, że nie ma uniwersalnego modelu *performance management*, to literatura i praktyka stanowią podstawę stwierdzenia, że są pewne wspólne rozwiązania dla wszystkich systemów (Atkinson, Shaw 2006: 176): szeroko rozumiane ustalanie celów oraz formalna ocena okresowa. Jednak wraz z ustalaniem i realizacją celów pojawia się znaczenie menedżera i jego istotna rola w motywowaniu, uczeniu, organizowaniu zasobów, wpieraniu i monitorowaniu pracownika, a także dostosowywaniu celów (*ibidem*: 177). Praktyki zzl mogą być definiowane jako aktywności realizowane w celu wdrożenia polityk i programów zzl (Armstrong 2010: 9). Zgodnie z teorią AMO można także stwierdzić, że *performance management* rozpoczyna się już w trakcie rekrutacji i selekcji, poprzez wybór pracowników zdolnych do wykonywania działań (w AMO litera A oznacza *abilities*, czyli „zdolność do działania”) i dzielących organizacyjne wartości. Marchington i Wilkinson (2012) wskazują, że kwestia wprowadzenia pracownika i jego zapoznania z zespołem jest w teorii i praktyce *performance management* często pomijana, a przecież te praktyki mogłyby pomóc we wdrożeniu w role organizacyjne, tłumaczyć wątpliwości związane ze standardami pracy, wyjaśnić znaczenie roli na tle całej organizacji, istoty kultury, polityk i procedur, a także pomóc w określeniu potrzeb pracownika w zakresie uczenia się i rozwoju. Autorzy wskazują, że te działania pomagają budo-

wać zaangażowanie, kontrakt psychologiczny, motywację i efektywność. To także okazja budowania relacji z zespołem. Badania zespołu Cooper-Thomas et al. (2012) potwierdzają, że odpowiednia socjalizacja umożliwia większą satysfakcję z pracy, zaangażowanie, większą chęć utrzymania pracy oraz lepsze dopasowanie do organizacji. Szkolenia wstępne i socjalizacja powinny rozpocząć się nawet jeszcze przed formalnym rozpoczęciem pracy przez pracownika, aby uniknąć późniejszego zjawiska przeciążenia go informacjami.

Stopień formalizacji procesów i praktyk *performance management* różni się znacznie między organizacjami (Hutchinson 2013: 43). Sformalizowane jasne działania wspierają i usprawiedliwiają strukturę podejmowanych czynności, zapewniając sprawiedliwość, minimalizując subiektywność i nadużycia. Taka formalizacja wspiera menedżerów, którym brak jest doświadczenia i pewności siebie. Z drugiej strony formalizacja może być niewygodna, wymagająca zbyt dużo czasu potrzebnego do jej administrowania, trudna do szybkiej akceptacji i uważana przez menedżerów jako ograniczenie. Z kolei elastyczność rozwiązań *performance management* upraszcza cały system, wzajemną komunikację i pozwala szybciej zajmować się problemami.

Planowanie efektywności, pierwszy etap cyklu *performance management*, może rozpoczynać się od etapu szkoleń adaptacyjnych, ale jest jednak procesem ciągłym, obejmującym formalne i nieformalne dyskusje między menedżerami i pracownikami w zakresie zdefiniowania i uzgodnienia oczekiwań, co do efektywności pracy, tj. wymaganych zachowań i wymiernych wyników. Wspomniane oczekiwania muszą uwzględniać organizacyjne wartości i cele. Dokładniej rzecz ujmując, ta część procesu obejmuje: dostosowanie stanowiska pracy lub profilu roli (*profile role*), które jest podstawą definiowania oczekiwań skierowanych do pracownika, co do jego efektywności, wiedzy, umiejętności i wymaganych zachowań (Armstrong, Baron 2005: 50). To wymagania stanowiska stają się podstawą kształtowania krótko- i długoterminowych oczekiwań w zakresie celów i zadań. W związku z tym, kolejne praktyki związane z planowaniem indywidualnej efektywności to wyjaśnianie oczekiwań w zakresie pełnionych ról przez pracownika, uzgadnianie sposobów pomiaru efektywności, ustalanie celów i formułowanie planów indywidualnego rozwoju. Od strony formalnej planowanie efektywności wynika z rocznego przeglądu indywidualnej efektywności (zwanego powszechnie oceną okresową) i może odbywać się albo w tym samym czasie, wraz z tym przeglądem efektywności, albo może przybrać formę oddzielnego spotkania. Formalny plan indywidualnego rozwoju (*Personal Development Plan*, PDP) także podlega wzajemnym uzgodnieniom i obejmuje identyfikację działań potrzebnych do osiągnięcia celów, a także terminy i sposoby pomiaru uzgodnionych zamierzeń.

Planowanie indywidualnej efektywności wymaga jej zdefiniowania oraz odniesienia się do jej pomiaru, co jest z kolei uważane za nieuniknioną część *performance management*, choć jednocześnie jest jedną z najtrudniejszych do poprawnego wykonania (Murphy 2008: 148). Pomiar ma istotne znaczenie, zarówno na etapie planowania efektów, jak i ich oceny (Pocztowski 2008: 263). W pomiarze zawarta jest

komunikacja, motywacja, wyjaśnienie i ocena. Wiele organizacji przyporządkowuje odpowiedzialności do jednostek organizacyjnych i menedżerów, a później używa wskaźników do oceny tej odpowiedzialności i nagradza efektywność (Charron et al. 2015: 200). Dotyczy to zarówno wskaźników finansowych (dostarczają one informacji o tym, co się wydarzyło), jak i tych niefinansowych, które informują o postępach w realizacji strategicznych celów (*lag and lead indicators*). Pomiar dostarcza możliwości identyfikowania dobrej i złej efektywności, wskazuje na odchylenia umiejętności i wiedzy od oczekiwań, a także umożliwia obserwację poprawy w jej obrębie. Menedżerowie potrzebują informacji do podejmowania decyzji personalnych na podstawie faktów, a pomiar pomaga także w opisanu roli i oczekiwań, wskazując „jasną drogę” pomiędzy tym, co pracownik wykonuje, a tym, czego potrzebuje organizacja. W ten sposób pracownik może także samodzielnie dokonać określonego i możliwego do zidentyfikowania wkładu (Hutchinson 2013: 95). Jednak pomiar efektywności nie powinien stać się nowym wcieleniem „taylorizmu”, zamieniając *performance management* w nową formę kontroli nad pracownikiem (Winstanley, Stuart-Smith 1996: 66). Jeśli nie można zdefiniować pomiaru, nie można mierzyć efektywności (Armstrong 2009: 30). Latham et al. (2007: 366) wskazują, że jeśli nie wiemy, czym jest efektywność, to trudno sprecyzować narzędzia diagnostyczne efektywności. One natomiast są warunkiem wstępnym przygotowania i dostarczenia informacji zwrotnej, a także podstawą ustalania celów. Wspomniany zespół autorów wskazuje, że teoria efektywności jest potrzebna, bowiem pozwala określić:

- Wymiary efektywności.
- Standardy efektywności lub oczekiwania związane z osiąganiem efektywności.
- „Jak” i „czy” ograniczenia sytuacyjne powinny zostać ujęte.
- Liczbę poziomów efektywności.
- Poziom, do którego efektywność powinna nawiązywać przy dokonywaniu porównań absolutnych lub relatywnych.

Koncepcja efektywności jest złożona i obserwuje się wiele sposobów jej interpretacji. Skowron-Mielnik (2012: 100) stoi na stanowisku, że „efektywność pracy jest relacją wartości efektów materialnych i niematerialnych, uzyskanych dzięki ludzkiej pracy, do wielkości nakładów materialnych i niematerialnych poniesionych w związku z tą pracą”. Autorka dalej wskazuje, że efekt pracy jest bezpośrednim wynikiem działań podejmowanych przez pracowników – w sensie materialnym (ilość i/lub wartość pracy) lub niematerialnym (usługa lub korzyść materialna). Ze strategicznego punktu widzenia początkowym etapem definiowania efektywności powinna być wizja i strategia organizacji (Torrington 2008: 299). Stąd powszechna konceptualizacja pojęcia efektywności, w anglojęzycznej literaturze, obejmuje jej podział względem dwóch kryteriów (Campbell et al. 1993; Motowidlo et al. 1997; Sonnentag et al. 2008; Armstrong 2015 i in.), tj:

- 1) wymiernych, rzeczowych i wartościowych wyników (*output-or outcome-based approach*);
- 2) odmiennych rodzajów organizacyjnych zachowań (*behavioural approach*).

W związku z przedstawionymi uwagami, efekty pracy obejmują nie tylko wyniki, ale także zachowania prowadzące do tych wyników. Zachowania stanowią rezultaty włożonego wysiłku w wykonywanie zadań umysłowych i fizycznych, i mogą być oceniane niezależnie od wyników (Skowron-Mielnik 2012: 100). Ocena zachowań przeszła znaczącą ewolucję, od bardzo subiektywnych pomiarów, po bardziej obiektywne (np. metody BARS, BOS). Jednakże, nawet zastosowanie tych drugich, ma ograniczone możliwości tylko do niektórych prac, a u podstaw samych zachowań leżą nie tylko zdolności i motywacja (Furnham 2004: 83–94). Nie można przecież obserwować wszystkich prac ze względu na zachodzące zmiany w świecie organizacji, takich jak chociażby praca zdalna (Buchner 2007: 61). Natomiast kompetencje (i zachowania) są powiązane w sposób przyczynowo-skutkowy z osiąganą efektywnością pracy pracowników (Pocztowski 2008: 231). Ponadto mierniki będą uwzględniać elementy zarówno twarde (finansowe i pozafinansowe), jak i miękkie, o charakterze jakościowym (*ibidem*: 264). Koncepcja *performance management*, często tłumaczona jako zarządzanie efektywnością, nawiązuje do szerszego rozumienia efektu pracy. Zatem efektywność pracy można zwiększać lub utrzymać nie tylko poprzez zwiększanie (szeroko rozumianych) efektów pracy (w liczniku), ale także poprzez racjonalizowanie nakładów, często miękkich czynników efektywności, takich jak wpływ przestrzeni biurowej na produktywność, upraszczanie procesów, rozwój osobisty czy wielozadaniowość (Skowron-Mielnik 2012: 101). Mało popularnym podejściem jest ocena oparta na cechach (*traits-based approach*), w której to ocenie poddane zostają inteligencja i cechy osobowościowe. Wspomniane zmienne nie są jednak pod kontrolą pracownika i generalnie pozostają stabilne przez większą część jego życia. Dodatkowo, w trakcie oceny, mogą także podlegać błędnemu osądowi związanemu z uwarunkowaniami kulturowymi. Przykładowo, Varma et al. (2005: 2029) wskazują na wpływ kontekstu kulturowego oceniania, np. w zakresie relacji „lubię – nie lubię” ocenianego i ocenającego. Oceny amerykańskich menedżerów nie uwzględniają tego związku, w przeciwieństwie do ocen dokonywanych w Indiach, gdzie menedżerowie podnosili wyniki oceny słabszych pracowników. W literaturze można znaleźć dowody na to, iż zdolności (wrodzone wraz z umiejętnościami) i osobowość pracownika są powiązane z zachowaniami pracowniczymi, jednakże te korelacje nie są takie mocne (Aguinis 2009). W związku z tym, *performance management* nie wykorzystuje opisywanego podejścia oceniania cech. Shields (2007: 20) wskazuje na kryteria efektywności pracy, jako składowych linearnego procesu „wejście–transformacja–wyjście”, czyli:

- Na „wejściu” procesu znajdują się wiedza, umiejętności oraz kompetencje (tj. zdolności i postawy), a także policzalne i niepoliczalne zasoby.
- W trakcie „przetwarzania” procesu następują nakłady pracy (aktywności i zachowania) oraz inne działania, które przekształcają „wejście” w „wyjście” (wyniki).
- Na „wyjściu” powstają wymierne, rzeczowe i wartościowe wyniki.

Na tej podstawie Shields (2007) wyróżnia też trzy modele *performance management*, oparte na: kompetencjach, zachowaniach i wynikach. Efektywność pracy jest definiowana jako (Armstrong 2015: 80–88): wymierne lub wartościowe wyniki (*outputs*) w kategoriach osiągniętych celów i zrealizowanych zadań, liczby wytworzonych jednostek (np. w jednostce czasu), standardów efektywności (określonych poprzez działania i warunki, które muszą zostać spełnione, np. w przypadku utrzymania jakości, poprzez ograniczenie liczby błędów lub skarg klientów), a także wyrażona kwotowo (np. w postaci wartości sprzedaży). Wynik może być stosowny wszędzie tam, gdzie jest określony jednoznacznie produkt lub końcowy rezultat. Shields (2007: 126) odnotowuje, że „jest coś wewnętrznie uspokajającego w pomiarach opartych na wynikach, a co pojawia się w zestawie liczb dotyczących efektywności”. Należy jednak pamiętać, że – oprócz ekonomicznej – istnieje także społeczna efektywność pracy, i że obydwie uznawane są za kluczową, docelową wartość w strategii personalnej (Skowron-Mielnik 2012: 101). Efektywność może także uwzględniać zadowolenie *stakeholders* czy klientów, ale to jednak wprowadza element subiektywności w tej kategorii pomiaru. Technologia uprościła zbieranie mierzalnych danych dotyczących efektywności, np. w *call center* wykorzystuje się pomiary bazujące na pomiarze ilościowym i jakościowym. W związku z tym Aguinis (2009: 78) utrzymuje, że efektywność dotyczy zachowań, lub tego, co pracownicy wykonują, a nie tego, co pracownicy wytworzą lub uzyskają, jako wymierne wyniki ich pracy. Przykładowo, jeśli celem organizacji jest zwiększenie udziału w rynku, zatem aktywnością pracownika może być zwiększenie sprzedaży o pewną, ustaloną wielkość. Jednocześnie wspomniany autor przyznaje, że nie jest możliwe dokonywanie obserwacji wszystkich zachowań, a wówczas pomiar wymiernych wyników może być niezbędny. Prawdopodobnie najbardziej całościowym obrazem efektywności jest jednocześnie uwzględnienie zachowań i wyników (Brumback 1988: 389; Pocztowski 2008: 265). W tym samym duchu mówi o tym Armstrong (2015) – efektywność rozumiana jest jako to, „co” ludzie osiągają (*results or outputs*) i „jak” to osiągają (*zachowania*), przy czym zarządzając efektywnością trzeba uwzględnić zarówno wkład (wiedza, umiejętności, kompetencje), jak i wyniki (kwantyfikowane rezultaty). W tabeli 1.4 przedstawiono kombinację tych kryteriów z punktu widzenia możliwości projektowania indywidualnej oceny (Ouchi 1979: 843). Szczebel oceny efektów indywidualnego pracownika jest rozpatrywany w kontekście oceny zadaniowej, osobowościowej i behawioralnej (Borkowska 2001: 195). W przypadku oceny zadaniowej jest to retrospektywne spojrzenie na efekty już osiągnięte, choć „ich obserwacja i ocena pozwala niejako ekstrapolować efekty przyszłe” (*ibidem*: 195). Istotnym elementem takiej oceny – w przypadku prac fizycznych – jest normowanie pracy oraz ocenianie oparte na zarządzaniu przez cele, które w praktyce dotyczy oceny pracy kierowników (*ibidem*: 196–7). Taka ocena stanowi zobiektywizowaną podstawę wynagradzania (*ibidem*: 198). Z kolei ocena osobowościowa jest oceną kontrowersyjną (zob. Borkowska 2001: 198), przy czym wątpliwości nie budzi ocena oparta na zachowa-

niach (lub kompetencjach). Taka ocena prospektywna ma ograniczone zastosowanie dla potrzeb wynagradzania pracy wykonanej i z tego powodu nie pozostaje w ścisłym i bezpośrednim związku z wynagrodzeniami (*ibidem*: 198).

Tabela 1.4. Warunki pomiaru zachowań i wyników

		Wiedza o procesie	
		doskonała	niedoskonała
Zdolność do pomiaru wyników	wysoka	zachowania i wyniki	wyniki
	niska	zachowania	wkład: wiedza, umiejętności, kompetencje, postawy

Źródło: Ouchi (1979: 843).

Zachowania są kompleksowe i wielowymiarowe. W anglojęzycznej literaturze podzielono kryterium zachowań na trzy następujące kategorie (Sonnentag et al. 2008: 427–30; Motowidlo et al. 1997):

- Efektywność zadaniowa (*task performance*) obejmuje zachowania związane z zadaniami stanowiskowymi oraz niespecyficzne zadania, poza głównymi zadaniami i odpowiedzialnością (Motowidlo, Van Scotter 1994: 476).
- Efektywność kontekstowa (*contextual performance*) obejmuje zachowania, które wpływają na organizacyjną efektywność, ale obejmują dodatkową odpowiedzialność, niezwiązaną z pełnioną funkcją, np. dodatkowy wysiłek w pracy, pomoc innym (Motowidlo et al. 1997: 75–76). Kontekstualna efektywność jest niezależna od poziomu hierarchii organizacyjnej czy pełnionej funkcji. Jest także zwykle pomijana przy dokonywaniu pomiarów. Aguinis (2009) opisuje istotę tego rodzaju efektywności na przykładzie *call center*, w którym pomiary efektywności kontekstowej, w obszarze zaangażowania pracowników w proces socjalizacji i wkład osobisty w rozwój zespołu, były istotnymi obszarami indywidualnej oceny. Motowidlo i Van Scotter (1994: 475–480) w swoich badaniach obejmujących pracowników sił powietrznych USA wykazali, iż ich umiejętności zdobyte poprzez doświadczenie tłumaczą odchylenia w efektywności zadaniowej, natomiast osobowość – w efektywności kontekstowej.
- Efektywność adaptacyjna (*adaptive performance*) obejmuje zachowania związane z sytuacjami kryzysowymi, kreatywnym rozwiązywaniem problemów, czy też demonstrowaniem adaptacyjności do nowych okoliczności (Sonnentag et al. 2008: 430). W swoim modelu efektywności Campbell et al. (1993: 37–70) proponują, jako główne determinanty efektywności (w ro-

zumieniu zachowań, które organizacja wynajmuje), wiedzę deklaratywną („sprawdzalna testem, dotycząca pracy”) i proceduralną („wiedzę ukrytą”). Generalnie, autorzy stwierdzali, że wiedza dotycząca pracy mediuje (wzmocnia) indywidualne zdolności i predyspozycje osobowościowe oraz oczekiwane zachowania w miejscu pracy (*job performance*). Wspomniani autorzy podają osiem wymiarów wymaganych zachowań pracy: biegłość wykonywania pracy, biegłość w wykonywaniu pracy związanej z jej kontekstem, pisemna i językowa komunikacja, demonstracja wysiłku, dyscyplina, ułatwianie innym/zespołowi efektywności, kierowanie i przewodzenie, zarządzanie i administracja.

Wielu autorów podkreśla, że zachowania mogą być także dysfunkcjonalne lub patologiczne, a przez to kontrproduktywne. Takie zachowania mogą wiązać się z postawą „osiągnięcia celu wszelkimi środkami”, co można było nie tak dawno obserwować u inwestorów na początku wieku (Latham et al. 2007: 367). DeNisi (2000: 135) zwraca uwagę na to, aby nagradzanie indywidualnej efektywności nie wiązało się z działaniami kontrproduktywnymi w stosunku do realizacji długookresowych celów organizacji. Shields (2007) wskazuje, że można wyróżnić trzy rodzaje zachowań pracowniczych, które związane są z:

- uczestniczeniem w organizacji, gdy pracownik przyłącza się i pozostaje w organizacji; pracownicy manifestują swoje zachowania niskim poziomem absencji w pracy i wskaźnikiem fluktuacji;
- wykonywaniem zadań stanowiskowych;
- manifestowaniem własnych zachowań obywatelskich (*organizational citizenship behavior*).

Należy zwrócić uwagę na fakt, iż wymaga się odróżnienia zachowań „obowiązkowych” i „dodatkowych”, które wynikają z pełnionych ról organizacyjnych. W idealnym świecie, pomiar powinien być wolny od zakłóceń, na które pracownik nie ma wpływu (Latham et al. 2007) i jednym z wyzwań jest określenie, jak te ograniczenia w pomiarze pracy w ogóle uwzględniać. Pomiar efektywności musi zatem podlegać czterem następującym kryteriom (Prokopowicz et al. 2014: 34–37; Shields 2007: 27–30; Latham et al. 2007: 372):

1. Trafności, czyli stopnia, do którego wnioski wyciągane, na podstawie pomiaru, mogą być uznane za słuszne lub uzasadnione. Trafność, w ujęciu oceny pracownika, stanowi więc miarę użyteczności instrumentu pomiarowego określającą, w jakim zakresie mierzy on tę wielkość, którą powinien mierzyć – bez względu na to, czy pomiar dotyczy zdolności poznawczych, cech osobowości lub przyszłej efektywności zadaniowej pracownika. Można wyróżnić trzy kategorie trafności: (a) teoretyczną, w zakresie wyboru wskaźników efektywności dla pełnionych ról (tj. czy dokonano doboru odpowiednich narzędzi dla dokonania pomiaru w ramach pełnionych ról?), (b) zawartości, inaczej reprezentatywności treści ról z perspektywy efektywności (tj. czy pomiar uwzględnia kluczowe aspekty dla pełnionych

- ról?) oraz (c) istoty kryteriów, a więc precyzyjności pomiaru w stosunku do standardów efektywności (tj. czy mierzysz to, co chcesz zmierzyć?).
2. Rzetelności, czyli stopnia, do którego wynik jest wolny od błędu pomiaru w zakresie: (a) stabilności wyników pomiaru w czasie oraz (b) zgodności wyników pomiarów odmiennych oceniających. Jeśli pomiar nie jest rzetelny, nie jest też istotny. Oceny efektywności są notorycznie nierzetelne ze względu na skłonność oceniających do popełniania intencjonalnych i niezamierzonych odchyśleń i błędów.
 3. Uczciwości, czyli uzasadnienia w teoriach równości i sprawiedliwości Adamsa. W tym kontekście oznacza to, że pomiar jest znaczący i precyzyjny (tj. trafny), jest zrozumiały i akceptowany przez pracowników (to tzw. sprawiedliwość proceduralna), a także jest stosowany sprawiedliwie i stale w całej organizacji w dłuższej perspektywie czasu (tj. rzetelny). Jeśli pomiary nie są trafne lub rzetelne, nie będą odczuwane jako sprawiedliwe, a to z kolei negatywnie wpłynie na postawy i zachowania pracowników, nasuwając wątpliwości co do prawidłowości stosowania *performance management*.
 4. Praktyczności, czyli łatwości, z jaką dane mogą być gromadzone, wymaganego czasu potrzebnego na zaprojektowanie i dokonanie pomiarów, a także efektywności kosztowej pomiarów. Praktyczność jest jednak w konflikcie z innymi wymaganiami. Wyszukane pomiary, które zwiększają trafność i rzetelność (np. metoda oceny prezentowanych zachowań BARS), mogą być kosztowne i czasochłonne do opracowania. Zapewnienie wysokiej trafności może wymagać szeregu mierników, które są praktyczne w administrowaniu i zarządzaniu.

Planując indywidualną efektywność, bezpośredni przełożony powinien dostosować, a następnie omówić z pracownikiem profil roli (*role profile*) lub zakres jego obowiązków. Profil roli obejmuje następujące elementy (Armstrong 2015: 19–22): ogólny cel roli, kluczowe obszary wyników (*Key Results Areas*, KRAs), wymagania kompetencyjne (w postaci wiedzy, umiejętności, kompetencji behawioralnych). Pomiar osiągnięć w zakresie każdego KRA (powinno być ich maksymalnie sześć w profilu), dokonywany jest za pomocą kluczowych wskaźników efektywności (*Key Performance Indicator*, KPIs). Liczba KPI zwykle waha się między 6 a 12, gdy są one używane jako punkty odniesienia dla efektywności, względem której wyznaczane są zadania do osiągnięcia (*targets*). Poczrowski (2008: 265) proponuje następujące mierniki obszarów wyników: produktywność, jakość, terminowość, czas pracy oraz stopień wykonania innych zadań określonych w planie. Obszar zachowań z kolei obejmuje analizę i ocenę przebiegu pracy, sposobu wykonywania zadań, szybkości reakcji, współpracy z innymi, organizacji pracy własnej, zaangażowania, a także wpływu, jaki pracownik wywiera na osiągane wyniki. Wyznaczenie celów, oparte na metodzie zarządzania przez cele (*Management by objectives*, MBO), coraz częściej nawiązuje do teorii ustalania celów Locke'a i Lathama.

W metodzie MBO cele były ustalane jednostronnie, natomiast teoria ustalania celów wymaga partycypacyjnego ich ustalania (to istotny walor motywujący), okresowych przeglądów ich realizacji, stymuluje pewien poziom samozarządzania (Shields 2007: 128). Te wszystkie działania wiążą się z kulturą wysokiego zaangażowania (*ibidem*). Wyznaczonym celom, zgodnie z powszechnie znaną formułą SMART, także przypisuje się miary, które wywodzą się z kluczowych obszarów wyników (*ibidem*: 131). Wyznaczenie sprawiedliwych i spójnych celów dla różnych prac i stanowisk jest wyzwaniem dla menedżera i wymaga szkoleń i regularnych przeglądów (Pulakos, O'Leary 2011). Generalnie, większość prac może podlegać ustalaniu celów, choć wiele nie ma specyficznych, policzalnych wyników. Jednakże są i nieliczne takie, gdzie nie można celów ustalić – szczególnie w sektorze publicznym, gdzie rezultaty są mniej policzalne. Zwolennicy formuły SMART (Pulakos, O'Leary 2011), w ustalaniu celów uważają, że ten sposób:

- stymuluje kierowników i pracowników do współpracy, w ramach ustalania celów, które są specyficzne dla pracy danego pracownika;
- komunikuje i wyjaśnia, za co pracownicy są odpowiedzialni;
- stymuluje pracowników do osiągania ważnych wyników;
- usuwa niesprawiedliwą subiektywność z procesu oceny.

Ustalanie wymiernych celów nie jest zgodne z podstawowym celem *performance management*, tj. poprawą efektywności, ponieważ nie tłumaczy ani procesu, ani sposobu wymaganej poprawy (Hutchinson 2013: 104). Dlatego lepiej ustalać wymierne cele dla wysoko wykwalifikowanych pracowników, a wówczas zachowania nie przyczyniają się do sposobu osiągania celów (Aguinis 2009). Jednakże ustalanie celów jest niezwykle motywujące, na przykład dla menedżerów sektora publicznego (Shields 2007: 132).

Kolejne dwa rodzaje działań planowania efektywności odnoszą się do kompetencji i zachowań. Plan poprawy efektywności obejmuje wspólne ustalenie z menedżerem tego, „co” i „jak” musi zostać zrobione, w jakim czasie i kto jest za te działania odpowiedzialny w problemowych obszarach pracy (np. w zakresie zwiększenia sprzedaży, usługach świadczonych klientowi, redukcji marnotrawstwa itd.). Istotne są zatem kryteria, zarówno związane z podejmowaniem działań i zachowań, jak i osiąganie wymiernych wyników. Z kolei plan osobistego rozwoju związany jest z braniem przez pracownika odpowiedzialności za cele związane z uczeniem się i własnym rozwojem, przy wsparciu menedżera i organizacji. W przypadku obydwu planów, liczba celów musi być ograniczona i nie powinna przekroczyć trzech. Ustala się także sposób realizacji przyjętego planu, przykładowo pomiaru kompetencji oraz satysfakcji (Pocztowski 2008: 266).

Wsparcie indywidualnego pracownika, nazywane także wsparciem efektywności, to drugi etap cyklu *performance management*. Obejmuje on takie aktywności jak monitorowanie, okresowe przeglądy efektywności, coaching, konsultowanie, feedback (dostarczanie informacji zwrotnej), mentoring. Konsultacje z pracownikiem i ciągła informacja zwrotna powinny stanowić podstawę dla jak

najszybszego zidentyfikowania pracowników, którzy mają problemy z realizacją uzgodnionych działań, niedotrzymywania standardów i efektywności. Jest to podstawą dla menedżera do podjęcia działań wspierających pracownika. Pracownicy, którzy notorycznie nie są w stanie sprostać wymogom pracy, mogą być objęci albo planem poprawy efektywności (*Performance Improvement Plan*, PIP), albo mogą być podjęte wobec nich działania dyscyplinarne. Należy jednak pamiętać, że słaba efektywność nie musi być w ogóle wynikiem aktywności pracownika, nieodpowiednich kompetencji, czy popełnionych błędów. Pracownikowi może brakować odpowiednich szkoleń, zasobów dla wykonania pracy, może nie znać zakresu odpowiedzialności pełnionych ról, a także być poddanym nadmiernemu stresowi lub molestowaniu. Taki pracownik może wiedzieć „co”, ale nie wiedzieć, „jak” wykonać pracę, wreszcie może nie mieć wpływu na czynniki, w ramach stanowiska pracy i na zewnątrz tego stanowiska (np. problemy osobiste), blokujące możliwość uzyskania wyższej efektywności. W związku z tym, najważniejszą menedżerską kwestią w zakresie wspierania nieefektywnych pracowników, jest identyfikacja zaistniałego problemu. Informacja zwrotna, związana z przeglądem efektywności, jest szczególnie cenną praktyką, która motywuje pracownika i wypełnia podstawową jego potrzebę uznania i docenienia w pracy, a jeśli jest pozytywna, może podwyższyć jego samoocenę. Aby jednak informacja zwrotna spełniła swoją funkcję, musi ona polegać na dwustronnej komunikacji menedżera i pracownika oraz ich wspólnej odpowiedzialności za wcześniejsze ustalenia (Pulakos et al. 2009). Przeglądy efektywności nie są jednorazowym wydarzeniem, ale bazują na ciągłych, regularnych i nieformalnych spotkaniach z pracownikiem, niekiedy bardziej formalnych przeglądach w trakcie realizacji celów i zadań, ale dopiero formalna ocena okresowa może zamykać etap wspierania efektywności. Zwykle przeglądy, w tym także ocena okresowa, dokonywane są przez bezpośrednich przełożonych, ale mogą w nich uczestniczyć także udział współpracownicy menedżera, koledzy ocenianego, uczestnicy zespołu i klienci.

Ocenianie efektywności (*performance review or appraisal*, PA), zwane powszechnie oceną okresową, jest trzecim i ostatnim etapem cyklu *performance management*. Ocena ta jest kluczowym elementem tego cyklu i ze względu na charakter *performance management* powinna być ona dokonywana w sposób ciągły (Buchelt 2015: 1968). Wspomniana ciągłość oznacza, że ocena okresowa obejmuje nie tylko formalny proces kończący wspomniany cykl, ale obejmuje także ciągłe, nieformalne przeglądy podejmowane w trakcie trwania procesu pracy i dostarcza informacji zwrotnej pracownikowi (Hutchinson 2013: 120). Borkowska (2001: 173–174) wskazuje, że ocena efektów służy wielu celom, m. in. zharmonizowaniu celów organizacji i celów pracowników, przy czym wyniki ocen są pomocne w kształtowaniu wynagrodzeń. Co więcej, wśród celów oceny, autorka wymienia pojęcie zarządzania przez efekty, jednak bez szerszego wnikania w znaczenie tego terminu. Większość dotychczasowych definicji oceny lub przeglądu efektywności ograniczało się jednak do formalnego przeglądu dokonań, traktując przegląd jako

wydarzenie jednorazowe. Przykładowo, jedną z bardziej popularnych brytyjskich definicji oceny okresowej, według raportu CIPD (2016), jest określana jako „formalna ocena wymiernych efektów pracy pracownika w celu określenia poziomu wykonania” (Griffin, Ebert 2004: 216). Inna definicja podkreśla, że „jest to proces ewolucyjny, w którym wartości punktowe, w oparciu o przyjęte kryteria, są przypisane ocenianemu pracownikowi” (DeNisi, Pritchard 2006). Jednak małe firmy nie wymagają formalnych ocen, ponieważ właściciel zna pracowników i stale z nimi pracuje. Wspomniany raport CIPD (2016: 6) wskazuje na typowe elementy procesu oceny, którymi są w kolejności: przeszła efektywność, ustalanie celów, wybór skali oceny i kryteriów, dokonanie oceny, formalna informacja zwrotna oraz przyszła efektywność. Do typowych aktywności, związanych z oceną, można zaliczyć następujące (CIPD 2011: 3; Armstrong 2015: 23):

- Dokonanie pomiaru efektywności względem ustalonych celów, zadań i wymaganych zachowań.
- Przekazanie informacji zwrotnej pracownikowi o dotychczasowej efektywności oraz o tym, które aspekty pracy („co”) powinny zostać poprawione.
- Pozytywne wzmocnienie pracownika, związane z podkreślaniem pozytywnych aspektów dotychczasowej pracy, dostarczenie konstruktywnych komentarzy na temat tego, „co” może być poprawione, „jak” może być poprawione, podkreślając przy tym znaczenie tych wysiłków pracownika, które przyczyniają się bezpośrednio do tworzenia wartości dodanej.
- Wymiana poglądów, czyli otwarty dialog dotyczący dotychczasowej pracy, propozycji pracownika w zakresie sposobów poprawy własnej efektywności, udzielanie wsparcia pracownikowi w tym zakresie oraz ukierunkowanie jego kariery.
- Wspólne uzgodnienia i zrozumienie wzajemnych stanowisk co do potrzeb w zakresie poprawy i utrzymania efektywności, a także przewyżczanie trudności w diskutowanych kwestiach.

Borkowska (2001: 173) opisuje rolę oceny efektów pracy jako centralną pozycję w motywowaniu pracownika dla potrzeb wskazania jego mocnych i słabych stron, wskazania perspektywy rozwoju, a także sprecyzowania kierunków poprawy efektów. Ocena niesie zatem walor motywacyjny, w związku z ustalaniem celów na kolejny okres, może stanowić narzędzie zwiększania identyfikacji z organizacją, wiązać pracownika z celami samej organizacji. Pozwala pracownikowi także ukierunkować własne działania. Informacja zwrotna jest najważniejszą częścią oceny, a przeprowadzona odpowiednio, może zwiększać motywację i minimalizować odczucie niesprawiedliwości proceduralnej. Udział pracownika w rozmowie oceniającej jest zatem aktywny (Lam et al. 2007), powoduje wzmocnienie i poprawę efektywności (Bandura 1993), dostarcza wyrazów uznania, dokonuje oceny postępów w zakresie uczenia się i rozwoju pracownika, zwiększa wewnętrzną motywację, a także wspiera pracownika w jego kolejnych działaniach (Kluger, DeNisi 1996). Nawet informacja o jego słabych stronach ma dla pracownika duży

walor poznawczy pod warunkiem, że różnica między oczekiwaną a doświadczoną efektywnością, nie jest zbyt duża (Chen et al. 2007). Reakcja na negatywną informację jest nawet ważniejsza dla pracownika niż pozytywna informacja zwrotna, jeśli pracownik otrzymuje potrzebną do poprawy efektywności informację zwrotną, a stopień zaufania między stronami jest duży. Z kolei nieformalna informacja zwrotna przynosi dobre efekty w otwartej kulturze i będzie szczególnie efektywna w zarządzaniu pracownikami wiedzy (Hutchinson 2013: 122). Ocena okresowa może także ułatwić komunikację pomiędzy pracownikiem i menedżerem, zwiększając w ten sposób zaangażowanie pracownika. Także partycypacja, w trakcie rozmowy oceniającej, jest pozytywnie postrzegana przez pracownika, bowiem zwiększa poczucie jego kontroli, pomaga uzgodnić odpowiednie dla niego cele i przekonuje pracownika do procesu oceny (Cawley et al. 1998: 615–633). Ocena jest jedną z tych praktyk, która wskazuje na powiązania między funkcją zsz a wynikami organizacji (Guest et al. 2003).

Istnieje wiele podmiotów, które mogą prowadzić ocenianie. Najczęściej ocena jest przeprowadzana przez bezpośredniego przełożonego, który wraz z pracownikiem, wypełniają kwestionariusz oceny, spotykają się dla przeprowadzenia rozmowy, uzgadniają i ustalają plany. Taki menedżer zna pracownika najlepiej, dlatego może dokonać oceny, udzielić wsparcia (Hutchinson 2013: 125). Natomiast samoocena jest częściej zawyżana, aniżeli zaniżana, ponieważ ludzie zwykle bardziej optymistycznie oceniają swoją efektywność, co widać w powiązaniu wyników samooceny z wynagrodzeniem (Jansen, Vloeberghs 1999). Oceny klientów rzadko uwzględniają wszystkie aspekty efektywności pracownika i zwykle są traktowane jako dodatkowy element oceny 360 stopni. Jednakże ukryta forma „tajemniczego klienta” może naruszać kwestie etyczne oceniania, a także stać się formą utajonej kontroli, będącej wyrazem braku zaufania do pracownika (Brender-Ilan, Shultz 2005). Ocena 360 stopni nie ma charakteru systemowego, jaki posiada *performance management*. Głównym problemem włączenia tego narzędzia w system *performance management* jest niebezpieczeństwo jego negatywnego wydźwięku. Menedżerowie koncentrują się na obszarach, w których pracownicy osiągają gorsze efekty, na ich słabych stronach i błędach, które trzeba wyeliminować. Narzędzie 360 stopni generuje bardzo wiele informacji, z którymi menedżerowie nie dają sobie rady, ponieważ nie poświęcają wiele czasu pracownikom, aby pomóc im w zrozumieniu otrzymanych informacji zwrotnych. Nie posiadają także odpowiednich kompetencji i nie koncentrują się na procesach w równym stopniu, co na wynikach (Ward 2005: 70–71).

W anglojęzycznej literaturze powszechnie zwraca się uwagę na to, iż istnieje wiele wątpliwości względem stosowania oceny okresowej: nie jest ona uniwersalnym podejściem oceny każdego pracownika, nie jest także lubiana ze względu na możliwe błędy oceniania popełniane przez przełożonego, charakteryzuje się brakiem spójności, a także nie osiąga oczekiwanych celów z nią związanych (Grint 1993: 62; Furnham 2004: 83–94). Narzędzia oceny używane w ocenianiu obejmują

skale oceny lub formularze, jeśli wyniki oceny mają być powiązane z wynagrodzeniem. Jednak potrzeba rozdzielenia czasowego celów oceny okresowej na potrzeby rozwoju i na potrzeby wynagradzania pozostaje trwałą wskazówką ostatnich dziesięcioleci. Oceny charakteryzują się też popełnianymi przez menedżerów błędami oceny, odbierane są jako element kontroli i wydają się niekiedy zbędną biurokracją. Specjaliści jednak od dawna wskazują na prowadzenie jednolitej oceny, bez względu na kierunki jej wykorzystania (wynagradzanie, rozwój i in.), jednak przy rezygnacji z bezpośredniego, sformalizowanego powiązania wyników oceny z wynagradzaniem, tj. wysokością podwyżki płacy zasadniczej lub wielkością premii (Borkowska 2001: 198). Wskazuje się zatem na motywacyjny charakter oceny samej w sobie, partycypację ocenianego w kształtowaniu swojej kariery, na dominującą rolę ocen w poprawie jakości pracy, w szkoleniu i rozwoju pracowników (*ibidem*: 199).

Chociaż niektórzy autorzy wymagają stosowania, w każdym przypadku, skal ocen dla pomiaru i motywowania pracowników (DeNisi, Pritchard 2006), to można wskazać wielu autorów przeciwnym ich stosowaniu. Należy zaznaczyć, że z punktu widzenia celu głównego *performance management*, jakim jest poprawa efektywności i rozwój pracownika, nie ma potrzeby stosowania skal ocen. Jeśli są one stosowane, to wówczas pracownicy bardziej troszczą się o zdobycie większej liczby punktów, aniżeli o zrozumienie własnych potrzeb rozwoju (Varma, Stroh 2001: 309–320). Armstrong (2015: 295–299) podaje przykład budowy arkusza oceny bez takich skal, na który składają się cztery obszary: uzgodnione cele, uzgodnione plany poprawy efektywności i rozwoju osobistego, przeglądy efektywności w świetle celów oraz przeglądy osiągnięć w świetle planów rozwojowych. Taki arkusz jest zwykle krótki i prosty.

Jeśli jednak ocena i jej korekta, w postaci informacji zwrotnej, przykładowo dotycząca poprawy koordynacji pracy zespołu, jest zaprojektowana na poziomie zespołu, należy ją „przetłumaczyć” na indywidualne cele i zadania (DeNisi 2000: 132). DeNisi (2000: 133) ujmując to w następujący sposób: „członkowie zespołu mogą mieć mgliste pojęcie o tym, co powinni zrobić, aby poprawić kooperację i koordynację zespołu, a także o tym, kto właściwie jest odpowiedzialny za powstały problem. Kierownik może spędzić dużo czasu dyskutując o problemach z zespołem, ale to w ostateczności indywidualni pracownicy decydują o zachowaniach i wynikach własnych oraz współpracowników, w celu poprawy kooperacji i koordynacji pracy zespołu. Zespół może zadecydować o rodzaju działań naprawczych, w ramach zarządzania efektywnością zespołu, ale i tak należy dokonać dodatkowego działania skierowanego na poziom efektywności indywidualnej”. Nie ma gwarancji, iż indywidualne zmiany efektywności przełożą się na efektywność zespołową, ale zmiany indywidualne można z pewnością osiągnąć szybciej (*ibidem*). Im bardziej oddalamy się od analizy indywidualnej efektywności zachowań, w kierunku oceny efektywności organizacyjnej, tym bardziej obraz relacji „zachowania indywidualne – wyniki organizacji” komplikuje się. W związ-

ku z tym DeNisi wskazuje, że **zmiany zachowań – i wdrażane programy z nimi związane – na poziomie indywidualnym, ewentualnie grupowym, muszą wynikać z analizy organizacyjnej efektywności i celów organizacji**. Jednakże efekty mogą być ograniczone poprzez wiele czynników kontekstowych, na każdym z poziomów analizy efektywności (*ibidem*: 133). *Performance management* może także hamować osiąganie efektywności zespołowej, zwłaszcza wówczas, kiedy indywidualne krótkookresowe cele są uważane za bardziej atrakcyjne, niż długookresowe cele zespołowe (Armstrong 2009: 239). Zarządzanie efektywnością zespołów nie może zatem lekceważyć potrzeb indywidualnych. Zespoły powinny być tak zarządzane, aby umożliwić indywidualnym pracownikom poczucie, że mają wpływ na efektywność zespołu (Mohrman, Mohrman 1995: 69–75). Z drugiej strony, zespoły i ich kierownicy powinni ustalać z pracownikiem jego indywidualne cele – zarówno w zakresie poprawy efektywności, jak i rozwoju osobistego, a także dostarczać informacji zwrotnej o efektywności indywidualnej i ją doceniać. Szczególnie istotny jest rozwój osobisty uczestnika zespołu, ze względu na indywidualne i zespołowe role, które będzie on odgrywać w przyszłości (Armstrong 2015: 205).

ROZDZIAŁ 2

Koncepcja *lean* i jej wymogi w środowisku usług

2.1. *Lean management* jako fundament budowania jakości

Kwestia poprawy jakości pojawia się w naukach o zarządzaniu od samego początku, jednak jej szczególny rozwój miał miejsce dekadę po zakończeniu ostatniej wojny światowej. Wówczas w obszarze produkcji po raz pierwszy pojawiła się filozofia *Toyota Production System* (TPS), znana obecnie pod nazwą *lean management*¹, w latach 50. i kolejnych dekadach nosząca miano *Total Quality Control* (TQC).

Eiji Toyoda oraz jego inżynier Taiichi Ohno odwiedzili amerykańskie zakłady Forda w latach 50. ubiegłego wieku w celu intensywnego studiowania tamtejszych procesów produkcyjnych. Doświadczenie zdobyte w zakładach Forda, choć owocne, utwierdziło ich w przekonaniu, że produkcja na masową skalę i towarzyszące jej marnotrawstwo, w warunkach japońskiej gospodarki, nie będą możliwe (Womack et al. 1990: 49). Celem *lean* stało się wówczas generowanie wydajnych procesów opartych na potrzebach klienta oraz efektywnym zarządzaniu operacyjnym. Filozofia *lean* nie była wytworem chwili, lecz wynikiem wieloletnich, dobrze przemyślanych etapów zmian, dynamicznych procesów uczenia się i adaptacji stosowanych praktyk w obszarze sektora motoryzacyjnego i tekstylnego. Była ona odpowiedzią na zmiany i wymogi otoczenia gospodarki Japonii po zakończeniu wojny (Fujimoto 1999; Holweg 2007: 421).

TPS bez wątpienia bazował na unikalności struktury posiadanych zasobów i stosowanych, organizacyjnych rutynach działania (Womack et al. 1990), jednak tę filozofię należy rozpatrywać z punktu widzenia ewolucji światowego biznesu, zdolności zmiany rutynowych praktyk w świetle niepewnej sytuacji, a nie tylko z punktu widzenia racjonalnych i dalekowzrocznych decyzji menedżerskich (Fujimoto

¹ Dahlgaard i Dahlgaard-Park (2006: 264) stawiają znak równości między pojęciami *lean production* i *lean thinking*; zob. Womack et al. (1990); Womack, Jones (1996).

1999: 5). Podejście TPS – oryginalnie dostosowane do japońskiego rynku i kultury – powstało jako hybryda niektórych rozwiązań amerykańskiego Forda i oryginalnych japońskich idei (Fujimoto 1999: 50; Zimniewicz 2003: 78). Z drugiej strony, doświadczenia amerykańskie, związane z przenoszeniem tej idei na zupełnie odmienny kulturowo grunt branży motoryzacyjnej pokazały, że fundamentalne idee zarządzania operacyjnego – zasady, metody, techniki *lean* – w obszarze produkcji, są uniwersalne i możliwe do stosowania w każdym miejscu (Schonberger 1986: IX; Womack et al. 1990: 9). Jednak amerykańskie firmy nie były zainteresowane filozofią *lean*, aż do momentu kryzysu naftowego lat 70. ubiegłego wieku. Dopiero pod koniec lat 80. japońska filozofia TQC stała się ostatecznie głównym odniesieniem dla jej amerykańskiego odpowiednika *Total Quality Management* – TQM (Dahlgaard, Dahlgaard-Park 2006: 267). Celem TQM jest budowa kultur zdolnych do adaptacji: „należy budować takie zdolności organizacyjne, które pomogą elastycznie dopasowywać się do otoczenia biznesowego, dzięki skupieniu się na jakości wszystkich produktów, usług, procesów i aspektów zarządzania oraz aktywowaniu ludzkiego potencjału” (Miller et al. 2014: 153). Osiem zasad TQM obejmuje orientację na klienta, przywództwo, wzajemne korzystne więzi z dostawcami, zaangażowanie personelu, podejście procesowe, systemowe podejście do zarządzania, ciągłe doskonalenie i podejmowanie decyzji na podstawie faktów (Urbaniak 2004: 191). Nie dziwi więc fakt, że zasadniczy cel obu podejść – TQM i *lean production* – jest identyczny². Lisiecka i Burka (2016b: 9) wskazują, że *lean management* jest instrumentem realizacji filozofii projakościowego zarządzania organizacjami, znanym pod akronimem TQM, która została wdrożona w przemyśle motoryzacyjnym pod nazwą *Toyota Production System* (TPS).

Na początku lat 80. ubiegłego wieku zaczęło funkcjonować, w amerykańskiej literaturze, pojęcie World-Class Manufacturing (WCM), którego cel jest pochodny idei *lean* i sprowadza się do „ciągłej i szybkiej poprawy” działalności w zakresie jakości, kosztów, czasów przejścia, zwiększania elastyczności działania i obsługi klienta (Schonberger 1986: 2), przy czym WCM ewoluowała dwutorowo: w kierunku JIT (*Just-In-Time*; firmy obierające ten kierunek to, przykładowo, GE i Kawasaki) oraz w kierunku ścieżki jakości (to np. IBM).

Zarówno wielu ludzi nauki, jak i praktyków, przyczyniło się do tego, w jaki sposób dziś rozumiemy filozofię *lean*³. Definiując wspomniane pojęcie, część autorów

2 Pisząc swoją książkę pod koniec lat 80. XX w. Womack et al. (1990) nie używali mało wówczas znanego pojęcia TQM, prawdopodobnie nie chcieli także przyjąć japońskiego odpowiednika TQC, poprzednika TQM (Dahlgaard, Dahlgaard-Park 2006: 267).

3 Zasadniczo, to Taiichi Ohno uważany jest za inicjatora ruchu *Toyota Production System* (TPS) i pomysłodawcę rozwiązań kryjących się pod pojęciami Jidoka, JIT, Kanban, siedem marnotrawstw (Holweg 2007: 422). Należy wskazać jeszcze innych japońskich nauczycieli tej filozofii (jap. *Sensei*): Shigeo Shingo i jego udział w koncepcjach JIT, SMED, *zero quality control*; Kenichi Sekine wprowadził pojęcie ciągłego przepływu (*flow*), z kolei Hiroyuki Hirano – 5S, natomiast Seiichi Nakajima – pojęcie TPS (Gupta et al. 2015: 1026).

rozumie je jako sposób koncentracji na kliencie (Schonberger 1986), podczas gdy inni podkreślają redukcję marnotrawstwa i identyfikowanie działań dodających wartości (tab. 2.1). Można wskazać też takich autorów (Holbeche, Mayo 1998: 1), którzy rozpatrują „szczerupłe” organizacje z punktu widzenia zmniejszania wewnętrznych kosztów, dla możliwie jak najwyższych zysków ze sprzedaży dóbr lub usług. Należy podkreślić, że TPS nigdy nie był tradycyjnym systemem zapewniającym jakość, jakim jest np. ISO 9000. Był natomiast pierwszym, całkowicie opartym na zasobach ludzkich systemem, w którym ludzie byli zaangażowani w ciągłe usprawnienia, a podstawą samego systemu było przywództwo i partycypacja pracownicza (Dahlggaard, Dahlggaard-Park 2006: 266). Dlatego też *lean* może być także systematycznym i bardzo ukierunkowanym podejściem „na pracownika”, ze względu na potrzebę jego szkolenia i szerokiej edukacji w zakresie stosowanych praktyk, zasad i filozofii *lean* w całym przedsiębiorstwie. W takim ujęciu *lean management* obejmuje zarówno indywidualny, jak i zbiorowy plan nauki systemu socjotechnicznego oraz filozofii wprowadzania zmian (Charron et al. 2015: 3). Czerska (2002: 28) zwraca uwagę na to, że „niektórzy traktują koncepcję *lean* jako zbiór narzędzi [...] inni opisują *lean* jako cięższą i mądrzejszą pracę ludzi, *kaizen* (ciągłe doskonalenie), albo identyfikują z TQM. Jednak część definicji jest nieadekwatna czy wręcz błędna”. Nogalski i Walentynowicz (2007: 284) łączą nowoczesne metody i koncepcje usprawniania organizacji z podejściem *lean*, określając w ten sposób 15 wymiarów (zasad) podejścia, nazwanego przez tych autorów *lean organization*. Według Zimniewicza (1999: 40–41) jest to jednak koncepcja na tyle pojemna, że aż mieści w sobie zarówno podnoszenie jakości, jak i rozwój nowych produktów, spłaszczanie struktur, dobre stosunki z otoczeniem, wzmacnianie konkurencyjności oraz lepsze wykorzystanie pracowników. Czarnecki i Sikorski (2013: 14) stawiają tezę, że różnica pomiędzy organizacjami tradycyjnymi i szczupłymi polega na tym, iż szczupłe są bogatsze w informacje i sposoby posługiwania się nimi. Organizacje takie mają być zbudowane na odmiennym projekcie organizacyjnym (innej architekturze). Autorzy proponują poszukiwania tej odmienności w trzech perspektywach:

- Wartości, jako fundamentu podsystemu społecznego, który wskazuje granice jego wykorzystania.
- Zasobów, które wcale nie są unikatowe, a bardziej chodzi tu o umiejscowienie i wykorzystanie tego zasobu.
- Informacji, w znaczeniu jej uporządkowania i łączenia w użyteczne zbiory.

Różnorodność ujęć przytaczanych definicji *lean* nie tworzy jednej spójnej całości. Wynika to z faktu, iż ewolucja *lean* trwała przez długi czas, nawiązując do różnych podejść związanych z podnoszeniem jakości (Womack et al. 1990; Spear, Bowen 1999; Hopp, Spearman 2004; Kaltenbrunner 2017). Trudno zatem jednoznacznie odróżnić komponenty składowe od samego systemu *lean*, a to przekłada się na niejednoznaczność w definiowaniu samej koncepcji. Stąd wiele podejść definiuje *lean*, po prostu, jako zestaw narzędzi (*tool box*), pomijając

filozofię leżącą za takim zestawem. Tym niemniej definicje zawarte w tabeli 2.1 można sprowadzić do następującego ujęcia: *lean* jest zintegrowanym, wielowymiarowym podejściem, obejmującym szeroką różnorodność praktyk menedżerskich, opartych na filozofii eliminowania marnotrawstwa, poprzez ciągłe usprawnienia. W ten sposób *lean* staje się kulturą i praktyczną filozofią, przy czym praktyki i narzędzia są tylko instrumentami wdrożenia takiego sposobu myślenia (Karlsson, Åhlström 1996; Sánchez, Pérez 2004; Liker 2004; Bhasin, Burcher 2006).

Tabela 2.1. Autorzy i ich definicje pojęcia *lean*

Autor	Definicja
Schonberger (1986)	<i>Lean</i> to koncentracja na unikaniu siedmiu głównych rodzajów marnotrawstwa oraz okazywanie szacunku klientom, pracownikom i dostawcom
Dahlgard, Dahlgard-Park (2006); Barraza, Smith, Dahlgard-Park (2009); Comm, Mathaisel (2005); Sayer, Williams (2015: 29)	Filozofia <i>lean thinking</i> to metodologia wyrażona w holistycznym i trwałym podejściu, którego głównym celem jest kreowanie niskokosztowych usprawnień opartych na redukcji marnotrawstwa (<i>muda</i>); innymi słowy: „robić więcej mniejszym nakładem”
Abdi, Shavarini, Hoseini (2006: 191)	<i>Lean</i> to lepsze wykorzystanie zasobów organizacji; „robić więcej mniejszym nakładem zasobów”
Modig, Åhlström (2012)	<i>Lean</i> to strategia takich operacji, które faworyzują wydajność przepływu (<i>flow</i>) nad wydajnością wykorzystania zasobów
Burgess, Radnor (2013)	<i>Lean</i> dotyczy poprawy jakości poprzez eliminację działań, które nie przynoszą wartości (czyli dotyczą marnotrawstwa)
Toussaint, Berry (2013)	<i>Lean</i> to kulturowa transformacja, która zmienia sposób działania organizacji
Womack, Jones, Roos (1990: 13)	<i>Lean production</i> jest wynikiem przeprowadzonego <i>benchmarkingu</i> między japońskimi „szczupłymi” przedsiębiorstwami i pozostałymi. Przedsiębiorstwa szczupłe wykorzystują mniej wszystkiego, w porównaniu z produkcją masową: połowę godzin pracy i wysiłku wkładanego przez pracowników, generują mniejszą liczbę wad produktu gotowego, wymagają jednej trzeciej godzin nakładu pracy inżynierskiej, połowy powierzchni fabrycznej potrzebnej na wytworzenie tego samego produktu, dziesiątą część lub mniej zapasów inwentaryzacyjnych
NIST (2000)	<i>Lean</i> to systematyczne podejście w zakresie identyfikowania i eliminowania marnotrawstwa poprzez ciągłe usprawnienia, poszukiwanie doskonałości, a związane z przepływem produktu (<i>flow</i>) na żądanie klienta (<i>pull</i>)

Autor	Definicja
Cooney (2002)	<i>Lean</i> to szeroka perspektywa produkcji i dystrybucji, która obejmuje cały łańcuch dostaw, począwszy od projektowania produktu, przez jego produkcję, a skończywszy na dystrybucji
George (2003)	<i>Lean</i> przyspiesza prędkość dowolnego procesu, redukując marnotrawstwo we wszystkich jego postaciach
Hopp, Spearman (2004)	Produkcja dóbr i dostarczanie usług ma charakter <i>lean</i> , jeśli odbywa się po możliwie najniższych kosztach
Shah, Ward (2007)	<i>Lean</i> to zintegrowany społeczno-techniczny system, którego głównym celem jest eliminowanie marnotrawstwa przez jednoczesne zmniejszanie lub minimalizowanie wpływu dostawców, klientów i wewnętrznej zmienności
Hallgren, Olhager (2009)	Produkcja <i>lean</i> jest programem nakierowanym głównie na zwiększenie wydajności operacji
Radnor (2010)	<i>Lean</i> to praktyka menedżerska oparta na filozofii ciągłego poprawiania procesów albo poprzez wzrost wartości dla klienta, albo poprzez redukcję aktywności, która nie dodaje wartości (<i>muda</i>), ograniczenie zmienności, niestabilności procesu (<i>mura</i>), a także nieodpowiednie warunki pracy, takie jak nadmierne obciążenie pracą maszyn i ludzi (<i>muri</i>)
Charron, Harrington, Voehl, Wiggan (2015: 3)	Połączenie japońskich i amerykańskich zasad zarządzania, które koncentrują się na eliminacji marnotrawstwa, zapasów i czasu klienta
Allway, Corbett (2002: 45)	<i>Lean</i> to podejście koncentrujące się na eliminowaniu aktywności z procesów, które nie dodają wartości, poprzez stosowanie zestawu narzędzi i podkreślanu doskonałości operacyjnej w zakresie dostarczania oczekiwanych usług dla klientów
Wood (2004)	<i>Lean</i> to wyposażenie ludzi, na wszystkich szczeblach organizacji, w umiejętności i wspólny sposób myślenia o systematycznym pozbyciu się marnotrawstwa poprzez lepsze sposoby pracy, poprawę powiązań i przepływu pracy w ramach łańcucha dostaw

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury wskazanej w tabeli.

Ewolucja systemów fabrycznych, trwająca od lat 60. ubiegłego wieku po dzień dzisiejszy, obejmuje filozofię zarządzania, w której przedsiębiorstwo, w całości, jest postrzegane holistycznie, jako złożony system obejmujący wszystkie funkcje i operacje, czyli kluczowe wartości, systemy biznesowe, strategie, zdolności organizacyjne i działania, które koncentrują się na architekturze przedsiębiorstwa, jego projekcie i transformacji (Bezdogan 2010: 11, za: Czarnecki, Sikorski 2013: 12). Stąd w organizacjach, w których koncepcja *lean* dominuje w zarzą-

dzaniu, podkreślane są dwie jej funkcje, wzajemnie się wspierające: utrzymanie (i towarzysząca jej kontrola) oraz poprawy istniejących procesów (Charron et al. 2015: 1). System *lean* jest rozumiany poprzez pryzmat czterech obszarów menedżerskiej odpowiedzialności w obrębie: ryzyka, maszyn, ludzi i organizacyjnej efektywności (*performance management*, PM). Trzy pierwsze z wymienionych obszarów odpowiadają za funkcję utrzymania (procesów), natomiast poprawa organizacyjnej efektywności – poprzez ciągłe wdrażanie programów usprawnień, koncentrujących się na podsystemie edukacji, rozwoju podsystemów społeczno-technicznych (tj. relacji człowieka i maszyny) oraz podsystemie zarządzania zmianą – jest zasadniczo utożsamiana z menedżerską odpowiedzialnością za poprawę procesów i systemem *lean*. Wymienione cztery obszary odpowiedzialności kadry menedżerskiej są podstawą sukcesu filozofii *lean*, bez względu na charakter firmy (tj. produkcyjny lub usługowy), branżę lub przemysł (*ibidem*: 5). Warto zwrócić uwagę na fakt, że tak rozumiana koncepcja *performance management*, a więc podkreślająca organizacyjny rozwój i zmianę, nawiązuje i łączy się ze swoim odpowiednikiem *performance management* na szczeblu analizy efektywności pracownika.

Poprawa organizacyjnej efektywności jest zatem utożsamiana z poprawą procesów, realizowaną w podsystemie społecznym, poprzez edukację pracowników i usprawnianie współdziałania ludzi z procesami wytwórczymi na gruncie ciągłych zmian. W zrozumieniu tych relacji pomagają pojęcie metafory, nawiązującej w swych założeniach do metafor organizacyjnych. Chen i Cox (2012: 18) prezentują wersję „domu *lean*” (*house of lean*), przy czym w tej metaforze wyróżniono dwa elementy: narzędzie VSM (*value stream mapping*, tj. mapowanie strumienia przepływu wartości) oraz *kaizen* (japońskie słowo na określenie ciągłego doskonalenia). VSM przybiera postać schodów domu i umożliwia wejście do kryjących się w nim zasad i narzędzi *lean*. Służą one do eliminowania strat i dodawania wartości, przy czym każde z nich podlega doskonaleniu. Zwieńczeniem dachu jest *kaizen*, a więc ciągłe doskonalenie tego wszystkiego, co znajduje się w środku domu.

Produkcja oparta na koncepcji *lean* może być także porównana do działania mózgu, który w podświadomy sposób ostrzega wykonawcę o zbliżającym się niebezpieczeństwie. Co więcej, *lean* – tak jak neurony w mózgu – uczy się nowych powiązań i wzmacnia je poprzez ciągłe powtarzanie informacji o mocnych i słabych powiązaniach. Stąd *lean* to ciągłe uczenie się, eksperymentowanie, a zmiana, popełnianie błędów i rozwiązywanie problemów, jest wpisana w ten układ. *Lean* to także korzystanie z pamięci własnego doświadczenia i refleksji, a także wybór zasad, wartości i mądrości ludzi, które się wcześniej sprawdziły – jednocześnie odrzuca rozwiązania niekorzystne. Świadomie wykorzystywana pętla podejmowania decyzji i ciągłego usprawniania PDCA chroni przed automatyzmem nadprodukcji i podejmowaniem złych decyzji, dając pole sprawdzonym zasadom, takim jak *pull* (Charron et al. 2015: 21).

U podstaw filozofii *lean* znajduje się pięć kluczowych koncepcji (zasad), które są podstawą redukcji marnotrawstwa i budowania „szczupłych” organizacji (Womack, Jones 1996: 10; Charron et al. 2015: 7–8; Hamrol 2015: 99; Walentynowicz 2013: 54; Lisiecka, Burka 2016a: 73; Rich et al. 2006: 15–16):

1. Określenie i dostarczenie oczekiwanej wartości klientowi w postaci produktu lub usługi (*specify value by specific product*). Masowa produkcja zatarła istotę rozpoczynania produkcji na wyraźne żądanie klienta, rozmywała konsekwencje powstających strat w wyniku marnotrawstwa, zmniejszyła znaczenie kreatywności i dumy z wykonania pracy – degradując istotne cechy pracy rzemieślniczej, które są tak istotne dla *lean* (Dahlggaard, Dahlggaard-Park 2006: 268). Działania *lean* stale redefiniują wartość dla klienta w zakresie jakości, kosztów i czasu (Charron et al. 2015: 202; Walentynowicz 2013: 54). Z punktu widzenia usług, szczególnie w zakresie marketingu, określenie wartości jest kluczowym aspektem (Abdi et al. 2006: 193).
2. Zidentyfikowanie strumienia wartości dla każdego produktu lub usługi (*value stream mapping*, VSM). Mapowanie to działania organizacji, które są zorganizowane w strumień wartości dające się zmierzyć. Dzieje się tak bez względu na podziały funkcjonalne czy departamentowe, począwszy od opracowania produktu, poprzez jego produkcję, po dostarczenie go klientowi. Zidentyfikowanie wartości, w podejściu *lean*, pozwala zrozumieć wszystkie aktywności wymagane przy dostarczeniu określonej usługi, a także dotyczy optymalizowania całego procesu z punktu widzenia ostatecznego klienta. Ten punkt widzenia jest szczególnie ważny, ponieważ pozwala zidentyfikować aktywności, które dodają wartości klientowi, a także te, które tej wartości nie dodają. Niektóre z tych ostatnich muszą być utrzymane w procesie, a inne z niego usunięte. Abdi et al. (2006: 193) wskazują, że zespołowe spojrzenie na strumień wartości pozwala na wyjście z własnego świata pracy i wspólne poszukiwania marnotrawstwa, wymianę poglądów i uczenie się. Przepływ strumienia wartości wygląda także trochę inaczej w przypadku bezpośredniej obsługi klienta (*front-line office*) i świadczeniu usług z dala od niego (*back office*).
3. Zapewnienie przepływu wartości bez zbędnych zakłóceń (*flow*). Zasada ta podkreśla znaczenie ograniczania produkcji „w partiach”, co sprowadza się do przetwarzania pracy bez zbędnych przerw, unikania tworzenia nadmiernych kolejek lub zapasów na danym etapie procesu wytwarzania, a to z kolei jest charakterystyczne dla produkcji masowej. Takie podejście do przepływu produktu/usługi poprzez sieć aktywności procesu, pozwala unikać marnotrawstwa, które w ostatecznym rozrachunku obniża ich wartość dla klienta. W usługach, przepływ oznacza zachowywanie się pracowników w taki sposób, który minimalizuje

opóźnienia i niepotrzebne przerwy w pracy innych. Zwykle opóźnienia związane są ze sprzecznymi działaniami i wypowiedziami kolegów lub menedżerów (Abdi et al. 2006: 194). Niekonsekwentne zachowania tworzą kolejki, obniżają zaangażowanie, partycypację i zespołowe działanie.

4. Zorganizowanie przepływu „na żądanie” (*pull*) związane jest z reakcją na zapotrzebowanie od klienta na dany produkt lub usługę. W usługach wymagania klienta stale się zmieniają, a operacje nie polegają na przetwarzaniach w partiach, tak jak to robią wytwórcy produktów. Ponadto kontekst zachowań jest najistotniejszy, bowiem ludzie (klienci) działają według różnych i odmiennych modeli psychologicznych (Senge 1990), a to wymaga ciągłych dostosowań. Każdy człowiek posiada odmienny zestaw potrzeb, w związku z tym elastyczność dostosowawcza producenta w tym względzie jest podstawą sukcesu. Nie należy jednak sugerować się własnymi zachowaniami, bowiem te dostosowywane były przez lata do zaspokajania własnych potrzeb, a nie klientów. Prognozowanie zachowań innych jest marnotrawstwem i powinno być wyeliminowane. Natomiast zachowania *lean* (*lean behaviors*) redukują niejednoznaczność i wypracowywane są wspólnie przez zespół (Abdi et al. 2006: 195).
5. Dążenie do doskonałości (*pursuit of perfection*) to potrzeba ciągłej poprawy w zakresie czterech powyżej przedstawionych zasad. Jeśli organizacja działa zgodnie z nimi, wówczas wszystkie działania są przejrzyste, co umożliwia ludziom identyfikację i eliminację marnotrawstwa oraz usprawnianie działań, które tworzą wartość dla klienta. W procesie produkcji, eliminacja marnotrawstwa oznacza obniżenie kosztów operacyjnych i pozwala klientowi maksymalizować wartość po najniższej cenie. W usługach dążenie do doskonałości związane jest z ludźmi i ich zachowaniami (Abdi et al. 2006: 196). Jeśli pierwsze cztery zasady pozwalają na eliminację marnotrawstwa, to dążenie do doskonałości eliminuje zachowania, które nie przynoszą wartości.

Martyniak (2002: 103) wymienia także 10 zasad pracy w systemie *lean*, do których należą: praca zespołowa, odpowiedzialność osobista, sprzężenie zwrotne, racja klienta, priorytet wartości dodanej, standaryzacja, ciągłe ulepszanie, natychmiastowa eliminacja przyczyn błędów, przewidywanie oraz stopniowe doskonalenie.

Wprowadzenie zasad *lean* zaczyna się zwykle od obserwacji i wizualizacji procesów przepływu pracy, np. cykli pracy, użytkowanej informacji, przestrzeni i materiałów, standardów pracy, czasu przestojów, użytych materiałów, maszyn i narzędzi, a także występującego marnotrawstwa (Charron et al. 2015: 8–9). Zasady *lean*, a także narzędzia z nimi powiązane, mogą nie działać w praktyce, gdyż ich wdrażanie wiąże się ze zmianą i oporem wobec nowej koncep-

cji. Główne przyczyny niepowodzeń to (Król 2018: 179): (1) brak zrozumienia przez kierownictwo „co”, „jak” i „dlaczego” ma zostać wprowadzone, (2) forsowanie niedopasowanych rozwiązań do specyfiki organizacji, (3) źle wskazane cele i wynikające z nich mierniki i wskaźniki, (4) koncentracja na narzędziach kosztem starych, ale dotychczas sprawdzonych rozwiązaniach, (5) oczekiwanie zbyt dużych efektów w krótkim czasie, (6) hamowanie zespołu we wskazaniu naturalnego lidera, (7) a także brak zaufania i umiejętności jego budowania, (8) nadmierne przywiązanie się do *status quo*, (9) brak elastyczności w realizacji planów, (10) brak umiejętności budowania zespołu i (11) zaangażowania, a także (12) brak konsekwencji w działaniu.

Gdy firma Motorola wdrażała w produkcji swój program poprawy jakości procesów („Sześć kroków do *Six Sigma*”⁴) w latach 80. ubiegłego wieku, wówczas po raz pierwszy zwrócono uwagę na potencjał dla obniżenia kosztów procesów, także pozaprodukcyjnych, prawie we wszystkich przedsiębiorstwach (George 1992: 116). U podstaw tych procesów można wskazać te same pięć zasad *lean* i – zasadniczo – nie ma większych różnic między procesami produkcyjnymi i pozaprodukcyjnymi (tab. 2.2). Proces *Six Sigma* Motoroli oraz charakterystyczne dla *lean* narzędzie DMAIC, wykorzystywane dla potrzeb redukowania strat wynikających z usterek i redukowania zmienności procesu, nie wymagają jednoznacznie, aby zasady przepływu (*flow*) i ciągnięcia (*pull*) – tak charakterystyczne dla *lean production* – były zawsze stosowane w procesach pozaprodukcyjnych (Dahlggaard, Dahlggaard-Park 2006: 270–273). Motorola proponuje dla procesów pozaprodukcyjnych zrozumiałe, i przez to łatwe do zastosowania działania, które można wskazać w każdej organizacji (zarówno produkcyjnej, jak usługowej i publicznej).

Z TQM wynika warunek wstępny, którego nie ma bezpośrednio w zasadach *lean* i procesie poprawy *Six Sigma*, który warunkuje sukces wszystkich trzech podejść – jest to przywództwo, które kształtuje proces zmiany. Można więc wskazać wspólnie wypracowane zasady wszystkich trzech koncepcji, TQM, *lean production* i *Six Sigma*, które warunkują ich sukces działania w obszarze jakości. Obejmują one kwestię przywództwa, braku barier strukturalnych, autonomię i partnerstwo.

4 Sześć Sigma (ang. *Six Sigma*) to narzędzie statystyczne, które pomaga firmom zidentyfikować i kontrolować te zmienne w procesach, które najbardziej wpływają na ich funkcjonowanie i zyski. Metodyka zakłada ciągłe przeprowadzanie pomiarów i analizę wyników, a przy jej wdrażaniu wykorzystuje się model DMAIC, tj. *Define, Measurement, Analyze, Improve, Control* (Urbaniak 2004: 203–205). Istnieje jednak znaczna różnica między *lean* a Sześć Sigma: *lean* koncentruje się na ciągłym doskonaleniu wszystkich pracowników dla potrzeb usprawniania szerokich procesów, podczas gdy Sześć Sigma opiera się na specjalizacji i hierarchii, rozwiązywaniu głębokich problemów i szukaniu przełomowych projektów przy pomocy narzędzi. Z połączenia tych dwóch podejść powstała hybrydowa koncepcja *Lean Six Sigma* (Lisiecka, Burka 2016b: 32; Sayer, Williams 2015: 39).

Tabela 2.2. Proces poprawy jakości „Sześć kroków do *Six Sigma*” firmy Motorola

Procesy produkcyjne	Procesy pozaprodukcyjne (administracyjne/biurowe/usługowe)
1. Zidentyfikować funkcjonalne i fizyczne wymagania klientów 2. Określić charakterystyczne cechy produktu 3. Określić dla każdej z cech produktu, czy jest ona kontrolowana w całym procesie 4. Określić maksymalny obszar każdej z cech produktu 5. Określić odchylenia procesu dla każdej z cech produktu 6. Jeśli zdolności procesu (<i>process capability</i>, Cp) są mniejsze od 2, wówczas przeprojektować materiały, produkt i proces	1. Zidentyfikować tworzony produkt lub usługę dostarczaną klientowi zewnętrznemu i wewnętrznemu. 2. Zidentyfikować klienta dla wytwarzanego produktu lub usługi, określić, „co” uważa on za istotne i satysfakcjonuje jego potrzeby. Niezaspokojenie potrzeb klienta jest marnotrawstwem. 3. Zidentyfikować potrzeby własne i dostawców, które zapewnią dostarczenie produktu lub usługi tak, aby były one satysfakcjonujące dla klienta. 4. Opracować mapę procesu. 5. Zaprojektować procesy tak, aby eliminowały błędy, nadmierny wysiłek i opóźnienia. 6. Realizować działania związane z ciągłą poprawą wszystkiego poprzez pomiar, analizowanie i kontrolowanie poprawionych procesów (ustalić standardy jakości, np. liczbę defektów na jednostkę pracy, a także czasy cykli oraz cele poprawy)

Źródło: Dahlgaard, Dahlgaard-Park (2006: 269).

Efektywność systemu *lean* można rozpatrywać w kontekście czterech, następujących po sobie działaniach, w obszarze marnotrawstwa: jego identyfikowaniu, pomiarze, zastosowaniu odpowiednich działań (koncepcji, metod, narzędzi) oraz działań związanych z ciągłą poprawą i uczeniem się (Charron et al. 2015: 117). Działanie przynosi wartość dodaną, jeśli wartość wyniku jest większa od wkładu, przy czym to klient określa obydwie kategorie. Koszt tej wartości musi odpowiadać najniższemu możliwemu poziomowi, maksymalizując jednocześnie wartość dla klienta. Natomiast marnotrawstwo to każda aktywność, która podwyższa koszty, ale nie dodaje wartości klientowi (Chiarini 2013: 16; Sayer, Williams 2015: 118). Szacuje się, że niezależnie od branży produkcyjnej lub usługowej, aktywności dodające wartość stanowią mniej niż 10%, a 75% aktywności nie dodaje wartości w ogóle – są to np. zbyt duże zapasy lub podwójne rejestrowanie danych (Chiarini 2013: 32). Można wskazać wiele narzędzi pomocnych w określeniu marnotrawstwa, choćby diagram Ishikawy (4M). Typowe marnotrawstwo w produkcji, na podstawie doświadczeń Toyoty i systemu TPS, obejmuje siedem kategorii (Rich et al. 2006: 17; Liker 2005: 67; Charron et al. 2015: 4): transport, czekanie, nadprodukcja, usterki, zapasy, ruch i niewydajne przetwarzanie. Wo-

mack i Jones (2008) dodają jeszcze ósmy rodzaj marnotrawstwa: projektowanie dóbr i usług, które nie sprostają oczekiwaniom klienta, a Abdi et al. (2006) kolejny – niewykorzystany potencjał zasobów ludzkich. W produkcji takie narzędzia jak JIT (*Just-in-Time*) i *kanban* mogą redukować marnotrawstwo poprzez (Dahlgaard, Dahlgaard-Park 2006: 265): (1) redukcję przestrzeni magazynowej, (2) produkcję wyłącznie potrzebnych części/produktów, (3) ograniczenie kosztów związanych z większą partią błędnie wytworzonych elementów. Trudno określić, co jest, a co nie jest marnotrawstwem w usługach. E-maile, telefony i spotkania zespołowe są narzędziami komunikacji, które posiadają wielki potencjał wspierania procesów. Mogą być jednak źródłem dodatkowego marnotrawstwa, choć można wskazać organizacyjne reguły jego ograniczania (Charron et al. 2015: 161; Naftanaila, Mocanu 2014: 79). Innymi rodzajami marnotrawstwa jest brak podpisów na dokumentach, klienci czekający w kolejkach, generowanie kilku kopii tego samego egzemplarza dokumentu (nadprodukcja), przechowywanie zbyt wielu danych (zapasy), oczekiwanie na decyzje często niedostępnego przełożonego, uzupełnianie braków oraz poprawianie błędów w dokumentacji, zbędne przemieszczanie dokumentów pomiędzy pomieszczeniami, zbyt duże odległości pomiędzy urządzeniami biurowymi (nadmierny ruch) itp. (Zakrzewska-Bielawska 2009: 84). Systematyka źródeł marnotrawstwa nie może być bezrefleksyjnie adaptowana z przedsiębiorstw produkcyjnych i wymaga poszerzenia o takie kategorie jak: przepisy prawa, zła organizacja i zarządzanie czy niewłaściwa komunikacja (Maciąg 2016: 55). W związku z tym Chiarini et al. (2013: 144–145) wskazują typowe dla usług kategorie marnotrawstwa, które zmniejszają wartość dodaną procesów transakcyjnych, tj.:

- Zbyt szybka lub zbyt wolna praca (przetwarzanie lub obsługa) w stosunku do zaplanowanego na te czynności czasu (np. w wyniku przeszkadzania przez inne osoby, szukania podpisów lub współpracowników bądź oczekiwania na nich).
- Oczekiwanie na rozpoczęcie pracy (przetwarzanie danych, informacji, dokumentów), bowiem praca czy zasoby nie zostały jeszcze przekazane.
- Niższy poziom realizacji zadań (wymiernych wyników) w stosunku do planu.
- Tworzenie się kolejek klientów lub nagromadzenie dokumentów i spraw do realizacji.
- Stwierdzone błędy w trakcie świadczenia usługi, które w konsekwencji wymagają dodatkowej pracy.
- Skargi klientów, które powodują dodatkowe koszty związane z nieodpowiednią jakością lub utratą wizerunku.
- Usługa przewyższa wymagania klienta i prowadzi do problemów.
- Powielanie działań/procedur w procesie pracy.
- Przemieszczenie się pracowników niezwiązane z wykonywaniem pracy.
- Niepotrzebne przenoszenie, przesuwanie przedmiotów i dokumentów lub odsyłanie klienta do kolejnego stanowiska.

Trudno określić ogólną wielkość marnotrawstwa, ponieważ nie jest ono ani mierzone, ani rejestrowane w systemie rachunkowości zarządczej przedsiębiorstwa. Jednak o jego wielkości można wnioskować poprzez *benchmarking* procesów i struktury kosztów z innymi przedsiębiorstwami (Dahlgaard, Dahlgaard-Park 2006: 267). Juran, amerykański ekspert do spraw jakości przebywający w Japonii w latach 50., wprowadził pojęcie „kosztu słabej jakości” jako sumę wszystkich kosztów, które mogłyby zniknąć, gdyby nie było problemów z jakością, także w obszarze usług (Dahlgaard, Dahlgaard-Park 2006: 267).

Lean to zestaw multidyscyplinarnych praktyk, które przekraczają podziały funkcjonalne. Ten fakt jest powodowany wymogiem tworzenia interfunkcjonalnej wartości dla klienta (Sayer, Williams 2015: 31). Wiele z zasad *lean* nie jest oryginalnie japońskich i są one stosowane w produkcji od wieków, np. stosowane przez Samuela Colta wielofunkcyjne części w procesie produkcji, zsynchronizowany przepływ produkcji stosowany przez Henry’ego Forda, czy też istota czasu przebrojenia samolotów w czasie operacji wojennych (Holweg, 2007: 431). Najczęściej spotykane w praktyce koncepcje i narzędzia *lean* są następujące (Charron et al. 2015: 28):

- Podejście „4 P”: *philosophy, process, people and problem solving*.
- Minimalizacja działań, które nie przynoszą wartości dodanej klientowi.
- Identyfikacja i eliminacja marnotrawstwa.
- Koncepcja ciągłego przepływu (*flow*).
- Zasady *Just-in-Time*.
- Szybkie przebrojenie.
- Redukcja czasu przejścia.
- Dokumentowanie i przestrzeganie standardów w działalności operacyjnej.
- Wizualizacja procesów przepływu pracy i komunikowania się.
- TPM.
- Zapobieganie błędom.
- Techniki wykrywania i zapobiegania błędom.
- Systemy wsparcia.
- Zasady ruchu i zajęcia się materiałami.
- Organizacja systemu pracy (5S).
- Liczne metody ciągłej poprawy.
- Mapowanie przepływu strumienia wartości (VSM).
- Inne, drobne zasady.

Na końcu książki, w załączniku 4, przedstawiono syntetycznie najważniejsze zasady, metody i narzędzia *lean management*, które mają zastosowanie także w niematerialnych, nieuchwytnych procesach usługowych (Lisiecka, Burka 2016b: 87). Warto jednak podkreślić, że nie ma zgody co do tego, jak definiować i jak mierzyć praktyki *lean* (Alsmadi et al. 2012).

2.2. *Lean* w środowisku usług: podejścia, przykłady, metody i narzędzia

Szeroko rozumiane przedsiębiorstwa usługowe, odwrotnie niż przedsiębiorstwa produkcyjne, do pewnego stopnia były odporne na efekty globalizacji i światowej konkurencji (van Biema, Greenwald 1997). Wynikało to po części ze specyficznego charakteru usług: „usługa to działanie oferowane klientowi przez pracownika lub właściciela w ramach systemu pracy, i wykonującego usługę, która zasadniczo jest niepoliczalna i nie przenosi własności” (Kotler 1994: 444), ale rozwiązuje problemy klienta (Gronroos 1990: 27). Usługa, w świetle definicji o charakterze konstruktywnym, oznacza niematerialny i czynnościowy charakter wyodrębnionej działalności gospodarczej, zaspakajający potrzeby ludzkie i dostarczający określone korzyści rynkowe zarówno konsumentom, jak i producentom (Panasiuk 2006: 17). Do podejścia konstruktywnego pojęcia usługi nawiązuje definicja Daszkowskiej (1998: 17): „usługa to użyteczny produkt niematerialny, który jest wytwarzany w wyniku pracy ludzkiej, w procesie produkcji przez oddziaływanie na strukturę określonego obiektu, w celu zaspokojenia potrzeb ludzkich”. Szczególny charakter usługi, jako produktu rynkowego, wpisuje się w odmienne rodzaje ofert rynkowych (Kotler 1994: 465), poczynwszy od czystych dóbr materialnych, którym nie towarzyszą usługi, poprzez dobra materialne wspierane usługami, hybrydy, usługi wspierane dobrami materialnymi (np. usługi transportowe), po czyste usługi – niewymagające otoczenia materialnego. W praktyce nawet czyste usługi świadczone są w pewnym otoczeniu materialnym (np. w wyposażonym lokalu użytkowym). Na kształt podejmowanej działalności rynkowej, przez usługodawców, decydujący wpływ wywierają szczególne cechy usług, wśród których do podstawowych należy zaliczyć (Panasiuk 2006: 18–19; Urbaniak 2004: 26):

- Brak materialnego charakteru usług (usługa to czynność) – w usługach, jako produkcji, dominują elementy niematerialne; usługi nie można dotknąć, poczuć i sprawdzić w takim samym stopniu, jak dóbr materialnych.
- Nierozdzielność usługi z osobą wykonawcy, co odnosi się do jednoczesności świadczenia usługi przez usługodawcę i konsumowania jej przez klienta, jako osobę współtworzącą usługę, oraz roli, jaką w tym procesie mogą odgrywać inni klienci.
- Nietrwałość usługi oraz niemożność produkcji usługi na zapas, tj. nieistnienie usługi poza procesem jej świadczenia.
- Heterogeniczność usług (zróżnicowanie), oznaczająca ich zmienność i zależność od profesjonalizmu wykonawcy, czasu, miejsca, jakości wykonania. W konsekwencji oznacza to trudność w utrzymaniu jednorodnych standardów jakościowych oraz odmienność poziomu zawieranych transakcji i świadczonych usług. Cecha ta dotyczy także konsumenta,

gdyż dla każdego z konsumentów konsumpcja usługi może wiązać się z inną potrzebą.

- Trudność standaryzacji – brak możliwości określenia stałego, pożądanego poziomu jakości usług. Firmy usługowe starają się z reguły określać tylko skrajne (minimalne) parametry, których nieprzestrzeganie ma decydujące znaczenie w uznaniu roszczeń konsumentów.
- Wysoka komplementarność – uzupełnianie przez usługi różnych produktów rynkowych, dóbr materialnych oraz innych usług, zarówno w ujęciu zewnętrznym, jak i wewnątrz danego sektora usługowego.
- Brak możliwości nabycia prawa własności do usługi.

Należy zwrócić szczególną uwagę na dwie wymienione cechy: heterogeniczność i trudności standaryzacji. Przykładowo, produkt turystyczny to przecież cały zestaw dóbr i usług, wraz z elementami tzw. miejsca recepcji (tj. atrakcyjnością miejsca, klimatem i nasłonecznieniem, bezpieczeństwem, infrastrukturą), na które biuro turystyczne nie ma bezpośredniego wpływu (Panasiuk 2006: 74). Dlatego niekiedy twierdzi się, że porażka w stosowaniu koncepcji *lean* w środowisku usługowym wynika ze specyfiki wykonywania tych prac, które są zmienne, wymagają podejścia wielozadaniowego, kreatywności i trudno przewidzieć zapotrzebowanie na te prace (Locher 2012: 18). Twierdzi się, że problemy te są skutkiem (*ibidem*: 18):

- złej organizacji pracy, np. braku standardów pracy i przyzwoleniem kierownictwa na zmienność procesów pracy;
- niespójnej jakości informacji, którą następnie trzeba korygować;
- przetwarzania „w partiach” i okresowym (a nie ciągłym) przetwarzaniem zadań, zazwyczaj ze względu na wygodę pracownika.

Usługi i przemysł usług mają zatem charakterystyczne cechy i stąd tak bardzo różnią się od branży produkcyjnej. W związku z tym Urban (2017) wskazuje na pięć obszarów *lean management*, w których wymagane są dostosowania wspomnianej koncepcji do potrzeb i charakterystyki *lean* w sektorze usług (*lean service*). Do tych obszarów należy kultura organizacyjna (tj. integracja kultury usługowej, ze szczególną rolą klienta, z dorobkiem koncepcji *lean*), strumień wartości w usługach (przepełniony aktywną obecnością klientów), identyfikacja marnotrawstwa i standaryzacja pracy, a także zastosowanie narzędzi *lean* w usługach.

Wobec powyższego efektywne zarządzanie usługami wymaga zarówno działań zarządczych, jak i szybkiego odpowiadania na potrzeby usługobiorców. Model pięciu luk jakości usługi, przytaczany przez Urbaniaka (2004: 29), podkreśla, między innymi, znaczenie kompetencji pracownika w niwelowaniu tych luk. Działania zarządcze związane są, między innymi, ze szkoleniami i motywowaniem pracowników, bowiem sprzedaż i konsumpcja usługi odbywa się w tym samym czasie i dodatkowo w obecności usługobiorcy.

Wspomniane cechy usługi i przemysłu z nią związanego przez dłuższy czas opóźniały, a nawet utrudniały, rozprzestrzenienie się praktyk *lean* w przemy-

śle usług (Nie, Kellogg 1999). Jednakże poziom światowej konkurencji wymusił zmiany w tym względzie (Karmarkar 2004), przy czym o możliwości przenoszenia praktyk *lean* do usług zdecydowały dwa spostrzeżenia zespołu Allwaya i Corbetta (2002): po pierwsze, system *lean* koncentruje się na procesach, a nie na produkcji; po drugie, bez względu na to, czy mamy do czynienia z przedsiębiorstwami produkcyjnymi, czy też nie, to i tak ich działania są kompilacją procesów nakierowanych na zaspokojenie potrzeb klientów przy pomocy produktów lub usług. Jednak Bowen i Youngdahl (1998) twierdzili, że usługi w rzeczywistości podlegają „reindustrializacji” poprzez stosowanie nowych modeli opartych na rozwijających się technologiach produkcji – zarówno w zakresie operacji, jak i zarządzania zasobami ludzkimi. W związku z tym przemysł usług wcale nie oddala się od produkcji i przesuwając swoje „linie produkcyjne” bliżej klienta. *Lean* w biurze i usługach podkreśla rolę klienta, który ma swój zasadniczy udział w tworzeniu usługi i wartości w procesie. To on definiuje wartość, przy czym jego oczekiwania i satysfakcja są wysoce subiektywne, a jakość jest kwestią osobistego doświadczenia (Andrés-López et al. 2015: 25). Uwagi te dawały asumpt do stwierdzenia, iż praktyki koncepcji *lean* można i należy przenieść do środowiska usług (Jones et al. 1999; Endsley et al. 2006; Kosuge et al. 2010).

Usługi stały się kołem zamachowym gospodarek państw wysoko rozwiniętych, przyczyniając się do tworzenia 2/3 wartości dodanej i stanowiąc mniej więcej taki sam udział w ogólnym zatrudnieniu (Dominiak, Hauke 2015: 34). W Polsce jest podobnie: w pierwszym kwartale 2014 roku zatrudnienie w usługach wynosiło 57,6% całkowitego zatrudnienia (za: Lisiecka, Burka 2016a: 73). Co ciekawe, podejście WCM może także odnosić się do różnych przemysłów, także usług (Schonberger 1986: 5).

Kultura *lean* rozprzestrzeniła się z przemysłu do usług w latach 90. ubiegłego wieku (Hanna 2007; Staats et al. 2011; Hasle et al. 2012). Wówczas to rozpoczęto próby przejmowania z produkcji metod *lean* do organizacji usługowych. Do dzisiaj jednak obserwuje się problemy z wdrażaniem *lean* w środowisku biurowym, ze względu na brak zrozumienia, współpracy między departamentami i brak wsparcia zarządzających (Chen, Cox 2012: 18). Nowoczesna technologia, neoliberalna polityka ekonomiczna i zmiany ekonomiczne otoczenia zmuszają firmy do wyszukanych standardów kontroli pracy biurowej, które są odpowiedzią na intensyfikację rynkowej konkurencji, cięcie kosztów i zwiększanie przychodów (Carter et al., 2011: 84). Literatura anglojęzyczna z zakresu *lean service* pozostaje nadal skromna. W latach 1998–2014 liczyła jedynie 122 artykuły (Gupta et al. 2015: 1029). Ciekawe jest to, że w żadnym z tych artykułów nie zajmowano się narzędziami 5S, JiT, *jidoka* w usługach (*ibidem*: 1036).

Koch et al. (2008: 31) stwierdzają: „obserwuje się rosnące zainteresowanie zastosowaniem *lean* w każdym typie procesu biznesowego, zarówno w dużych i małych firmach produkcyjnych, jak i w branży usługowej, włączając w to

administrację i służbę zdrowia”. To stwierdzenie ma swój wyraz w stosowanym nazewnictwie i niejednoznaczności w definiowaniu *lean*. W zależności od obszaru, w którym jest ona stosowana, przybiera różne anglojęzyczne nazwy (Hamrol 2015: 98, Czekaj 2010: 14). Wymienia się *lean production* i *lean manufacturing* dla przedsiębiorstw produkcyjnych, *lean construction* dla budownictwa, a sektor usług, określany mianem *lean service*, obejmuje wiele szczegółowych branż, tj. *lean office*, *lean administration*, *lean healthcare*, *lean accounting*, *lean marketing*, *lean government* i *lean banking* (Lisiecka i Burka 2016b: 14). Jednak Maciąg (2016: 53) używa zamiennie pojęć *lean management* i *lean service*. Pojęcia *lean office* i *lean service* są z kolei używane zamiennie przez Chiarini (2013: 142), który definiuje *lean office* jako „po prostu usuwanie marnotrawstwa i zwiększanie wartości dodanej w ramach procesów transakcyjnych”. Wspomniany autor wyraża także wątpliwości związane z wdrażaniem *lean* w usługach: „korzyści są mniejsze, niż się spodziewano”.

Należy zwrócić uwagę na fakt, iż przyjęcie zasad i aktywności związanych z *lean*, stosowanych w usługach, musi pociągać za sobą zastosowanie całego zestawu zachowań pracowniczych (*lean behaviors*), które – wraz z zasadami i technikami *lean* – mają doprowadzić do pomniejszania marnotrawstwa (Benjamin 2013; Abdi et al. 2006: 194). Z punktu widzenia światowych doświadczeń, zastosowanie *lean* jest więc wszechstronne (Lisiecka, Burka 2016a: 75): w służbie zdrowia, bankowości, edukacji, ubezpieczeniach, konsultingu, finansach, restauracjach, administracji publicznej, usługach prawnych, transporcie powietrznym i usługach teleinformatycznych. Brandão de Souza (2009) podaje pojedyncze przykłady zastosowania *lean* w służbie zdrowia. Zwiększenie autonomii pracowników i podejście związane z wdrażaniem ciągłej, ale stopniowej poprawy różnych aspektów pracy, doprowadziło do ustabilizowania wyników konkretnego szpitala. Z kolei inne badania w służbie zdrowia przedstawiały metody i narzędzia *lean*, jako mechanizmy interwencyjne. Zostały one zastosowane w różnych kontekstach funkcjonowania szpitali i pozwoliły potwierdzić swoją skuteczność pozytywnymi wynikami (Mazzocato et al., 2010). Należy jednak podkreślić, że opisane przykłady zastosowania *lean* w służbie zdrowia to nie są podejścia całościowe, proponowane przez fachową literaturę, bowiem tylko jedna lub dwie zasady *lean* zostały wdrożone w opisywanych przypadkach i tylko w pewnych obszarach organizacji (Mazzocato et al. 2010; Kaltenbrunner et al. 2017). Podobna sytuacja jest w działach IT i dotyczy wyłącznie procesu rozwoju oprogramowania, w których koncentrowano się na eliminacji marnotrawstwa i wdrażaniu zasady *flow* (Pernstal et al. 2013).

Filozofia *lean* w usługach, z punktu widzenia polskich doświadczeń, może dotyczyć obszarów sprzedaży, obsługi klienta, działów kadr, projektowania, badań i rozwoju, finansów, administracji, zakupów, planowania i utrzymania ruchu (Król 2018: 18). Czekaj (2010: 14–15) wskazuje, że „*lean administration* jest koncepcją doskonalenia podsystemu zarządzania, obejmującą zbiór zasad

i metod szczegółowych, zorientowaną na eliminację marnotrawstwa zasobów ekonomicznych i racjonalizację procesów informacyjno-komunikacyjnych z perspektywy strumienia wartości”. Wskazuje się także, że dział utrzymania ruchu (*lean maintenance*) pełni rolę dostawcy usług wobec obszaru produkcji (Koch et al. 2008: 31), a jego zadaniem jest zapewnienie ciągłej i poprawnej pracy wszystkich urządzeń poprzez „zerowy czas konserwacji maszyn” (*ibidem*: 44). Oznacza to również eliminację czynności niedodających wartości (tj. marnotrawstwa) z działań związanych z utrzymaniem maszyn w ruchu. Produkcja zorientowana na przepływ może być tak zorganizowana, iż długie czasy przezbierania maszyn, czy ich przymusowe przestoje, nie wpłyną na zaburzenie przepływu produkcji (czas przepływu nie zmienia się), a zespoły ludzi mogą być efektywniej wykorzystane. Dzieje się tak przy wykorzystaniu systemu zasysania (*pull*) w planowaniu produkcji, opartym na popycie klienta, przy jednoczesnym umiejętnym wykorzystaniu magazynowania półproduktów w trakcie procesu produkcyjnego. Taki sposób zarządzania aktywami (tj. maszynami) oraz zasobami (tj. zapasami i ludźmi) jest jednak wynikiem zestawu kompetencji i decyzji pracowników działu utrzymania ruchu, których wdrożone programy poprawy efektywności korespondują ze strategicznymi celami organizacji (Charron et al. 2015: 10–13). Podejście *lean* stanowi także element zarządzania łańcuchem dostaw (*supply chain management*, SCM), a ogniwem koordynującym może być zarówno usługodawca logistyczny, jak i dział logistyczny danego przedsiębiorstwa (Dobroszek 2016: 31). Podstawowym celem w zarządzaniu łańcuchem dostaw jest orientacja na klienta, redukcja czasu poszczególnych procesów, szybka reakcja, wzrost zaufania, redukcja stanów zapasów oraz obniżenie kosztów (*ibidem*: 31).

Womack i Jones (2008) zdefiniowali cztery kluczowe pojęcia dla *lean*: wartość, przepływ, system ssący oraz doskonałość. Na tej podstawie Locher (2012: 18–23) wskazuje na cztery kroki wdrażania wspomnianej koncepcji w pracy usługowej i biurowej: ustabilizowanie wyników procesów w świetle strumienia wartości, standaryzację praktyk, wizualizację procesu pracy oraz ciągłe doskonalenie. Chen i Cox (2012: 18–21) proponują sześć kroków we wdrażaniu *lean* w środowisku biurowym:

1. Powołaj zespół odpowiedzialny za wdrożenie *lean* i zapewnij mu szkolenia w tym względzie.
2. Wybierz produkt lub usługę dla wdrożenia VSM.
3. Narysuj bieżący stan przepływu wartości VSM.
4. Opracuj w zespole stan przyszły przepływu wartości VSM.
5. Zaproponuj plan działania, aby osiągnąć założenia punktu poprzedniego (tj. czwartego).
6. Prowadź działania *kaizen* dla eliminacji marnotrawstwa.

Z kolei Tapping (2005: xi) wymienia listę koncepcji i narzędzi *lean office*, które zostały przejęte z sukcesem z przedsiębiorstw produkcyjnych. Każda pozycja

na liście jest wskazywana jako istotna w tworzeniu kultury *lean* i zaangażowania pracowników, ale tylko niektóre z nich dostarczają wymiernych danych przydatnych do zarządzania, jeszcze inne stabilizują procesy lub służą do wizualnej kontroli. Jednakże narzędzie *lean* może być zaadaptowane do danego systemu pracy tylko w przypadku, jeśli jego zastosowanie odpowiada kontekstowi samej pracy – a więc zależy także od charakteru produktu czy usługi (Danielsson 2013: 176).

Inaczej niż w procesach produkcyjnych dział administracyjny (*lean service/office*) koncentruje się nie na dostosowaniu produktu poprzez standaryzację jego składowych lub samego produktu do możliwości wytwórczych, a przede wszystkim na usuwaniu marnotrawstwa i jednoczesnym dodawaniu wartości procesom transakcyjnym (Chiarini 2013: 142). Lisiecka i Burka (2016b: 59) podają, że koncepcja *lean management* bazuje na eliminacji marnotrawstwa w ścisłym powiązaniu z tworzeniem wartości produktu. Dla usług jednak zwykle charakterystyczne są wspomniane transakcje, a nie operacje związane z przemieszczaniem fizycznych elementów. Bazują one na metodach technologii informacyjnej (IT) i są podstawowym działaniem wszelkich operacji. Obejmują one, przykładowo, czynności związane z przemieszczeniem danych *online* między dwoma bazami lub czynności złożenia podpisu na dokumencie, która jest transakcją uruchamiającą cały proces. Jednak nie wszystkie procesy usługowe łatwo podlegają procesom transakcyjnym, prowadząc do bezproblemowego przepływu pracy. Istotne są dodatkowo kompetencje pracownika, który interpretuje wejściowe zasoby danego procesu (Naftanaila, Mocanu 2014: 75). Największym wyzwaniem we wdrażaniu *lean* jest brak świadomości możliwych do uzyskania korzyści i strach przed brakiem umiejętności w identyfikacji marnotrawstwa. W tym właśnie względzie Åhlström (2004) twierdzi, że identyfikowanie, wyliczanie i eliminowanie marnotrawstwa jest szczególnie ważne, bowiem procesy usługowe przebiegają wolno ze względu na ich niepotrzebną złożoność.

Wśród istniejącej literatury poświęconej *lean* w usługach, pomimo braku standardów postępowania i metodologii badań w tym podejściu, wskazuje się na poszukiwanie wyraźnie finansowych wyników, jak i chęć poprawy zachowań pracowników (dos Leite, Vieira 2015). Lisiecka i Burka (2016a: 77), na gruncie polskich doświadczeń w branży ciepłowniczej, wskazały na następujące czynniki sukcesu wdrożenia *lean* w usługach:

- Finansowe – minimalizowanie kosztów, marnotrawstwa w procesach, długoterminową współpracę z dostawcami.
- Kulturowe – potrzeba zmiany filozofii organizacji, ustanowienie jasnych zasad postępowania.
- Związane z ludźmi – przestrzeganie dyscypliny we wdrażaniu nowych rozwiązań, zaangażowanie, praca w zespołach, rozwój kompetencji.
- Menedżerskie – zaangażowanie kierownictwa w dokonywanie poprawy, zmiana stylu z kontrolnego na ciągłą poprawę procesów, koncentracja na

procesach, a nie na wynikach, wspieranie pracowników, rozwiązywanie problemów „na bieżąco”, aktywne zarządzanie pracą w miejscu powstawania wartości, a nie „zza biurka”.

- Organizacyjne – kreowanie kontekstu uczącej się organizacji, wdrażanie systemów motywacyjnych, spłaszczenie struktury organizacyjnej, pełnomocnienie pracowników, wdrożenie wizualizacji.
- Procesowe – wdrożenie pracy standaryzowanej i możliwie uproszczonych wytycznych prac.
- Środowiskowe – minimalizowanie konsumpcji energii.

Dotychczas przedstawione rozważania, dotyczące usług i koncepcji *lean*, prowadzą do istotnych konkluzji. Mianowicie, pojęcie usługi posiada pojemny charakter, zarówno pod względem przytaczanych definicji (np. Daszkowskiej 1998: 17), charakteru usługi jako produktu rynkowego (Kotler 1994: 465), jak i jego cech (Panasiuk 2006: 18–19). W związku z tym w usługach, tak jak w procesach administracyjnych, można zaobserwować procesy transakcyjne (Chiarini 2013: 142), a także i to, że niejednoznaczność koncepcji *lean* prowadzi do zamiennego stosowania terminów *lean office*, *lean service* i *lean management* (Maciąg 2016; Chiarini 2013: 142). Dlatego też wspomniane wcześniej pojęcie środowiska usług staje się pomocne przy rozważaniu koncepcji *lean* w usługach (*lean service*). Podkreśla ono odchodzenie od istoty funkcjonalnej aktywności na rzecz realizacji procesów transakcyjnych, przy jednoczesnym akcentowaniu charakteru samych usług. Jest to zatem uproszczone podejście w stosunku do pojęcia sektora usług, bowiem w literaturze przedmiotu jest zauważana krytyka trójsektorowej koncepcji gospodarki (w podziale na sektor rolniczy, przemysłowy i usługowy), związana przede wszystkim z kryteriami podziału i zakresem poszczególnych sektorów. Szczególne kontrowersje budzi heterogeniczność sektora usług, których skutkiem są próby dalszego podziału tego sektora (Dominiak, Hauke 2015: 32). Faktem jest, że podejście sektorowe umożliwiło zespołowi Hadida i Mansouriego (2014: 753) na zakwalifikowanie różnych rodzajów usług (m.in. biurowych, zdrowotnych, publicznych i in.) jako *lean* w sektorze usług (*lean service per industry type*). Tym niemniej pojęcie środowiska usług odcina się od niejednoznaczności sektora usługowego i koncentruje się na podejściu czynnościowym (tj. jakie działania i decyzje są podejmowane?), wartościowym (tj. czym jest wartość dla klienta?) i podmiotowym (kto bierze udział w tworzeniu wartości?).

Locher (2012: 196) wskazuje, że kryteria pomiaru realizacji celów koncepcji *lean* w usługach obejmują zasadniczo: jakość, obsługę, bezpieczeństwo i koszty. Stanowią one podstawę do opracowania takich mierników na poziomie pracowników i zespołów, które będą sterować zachowaniami, zaspokajającymi potrzeby klientów. Takim miernikiem jest czas (np. wykonywania czynności lub przepływu), stan miejsca pracy (zgodnie z narzędziem 5S), liczba zgłoszonych i wdrożonych pomysłów w zakresie doskonalenia procesów. W kolejnym podrozdziale zajęto się tymi aspektami *lean*.

2.3. Przepływ i pomiar dokonań *lean* w środowisku usług

Transformacja w kierunku *lean* wymaga przejścia od tradycyjnego, opartego na funkcjach organizacyjnych systemu pomiaru, do takiego, który uwzględnia szczególnie zbieranie informacji i pomiary wobec marnotrawstwa w organizacji. Nieśie to ze sobą pewne konsekwencje: wraz ze wzrostem powszechności praktyk *lean*, wzrasta problem kompleksowości pomiaru i synchronizacji z pozostałymi subsystemami organizacji (Charron et al. 2015: 196). Można jednak przeorganizować pracę, zgodnie z przepływem strumienia wartości, nie zmieniając zasad raportowania, choć istnieje wówczas potrzeba wsparcia kierowników funkcjonalnych (Locher 2012: 60). Mierniki dokonań w „szczupłym” przedsiębiorstwie wynikają z celów strategicznych. Można zatem wskazać mierniki: (1) na poziomie strategicznym, (2) na poziomie strumienia wartości oraz (3) na poziomie operacyjnym – komórki lub gniazda produkcyjnego (Michalak 2013: 86). Wszystkie mierniki stanowią spójny i wzajemnie wspierający się zestaw. Tradycyjne działania firmy niekiedy hamują wdrażanie pomiarów (mierników i wskaźników) charakterystycznych dla *lean*. Pomiar *lean* i pomiar tradycyjny często nie stanowią spójnego, uzupełniającego się zestawu, co prowadzi do zachowań pracowników niezgodnych z zasadami *lean*. Istnieje także brak zrozumienia między przyczyną a skutkiem stosowanych mierników na wszystkich szczeblach organizacji (Charron et al. 2015: 196).

Oczekiwania *stakeholders* w zakresie produktów, serwisów, usług, zwiększonej dostępności informacji i konsolidacji firm stworzyły turbulentne środowisko ciągłej zmiany. Aby dostosować się do tej dynamiki zmian otoczenia i zwiększyć własną efektywność, firmy podejmują zmiany dotychczasowych, funkcjonalnych systemów. Filozofie i metody nawiązujące do *lean*, takie jak TQM, JIT, *Six Sigma*, *reengineering* czy elastyczna produkcja, rozrosły się i przekroczyły funkcjonalne granice. Obejmują swym zakresem interesy klientów i dostawców, co przyczynia się do przekształcania organizacji funkcjonalnej w procesową. Może się jednak zdarzyć, że błędy popełniane w ramach tych inicjatyw doprowadzą do lepszej efektywności na poziomie subsystemu (tj. obszaru funkcjonalnego), a nie całej organizacji (Charron et al. 2015: 198–9). Kompletnie przeprojektowanie systemu pomiaru okazuje się często niemożliwe (np. zakład jest filią większej części lub obserwuje się opór pracowników). Niekiedy zatem należy zacząć od mniejszych zmian w tym zakresie (Charron et al. 2015: 200). Tym niemniej można przytoczyć narzędzie oceny mierników systemu pomiaru z punktu widzenia jego atrybutów, które jest spójne z zasadami (koncepcjami) *lean* (tab. 2.3).

Tabela 2.3. Wskazówki przy opracowywaniu systemu pomiaru w strumieniu przepływu wartości

Koncepcje <i>lean</i>	Techniczny atrybut	Behawioralny atrybut	Kulturowy atrybut	Wymagania dla wskaźnika
Wartość dla klienta (<i>customer value</i>)	Czy pomiar odnosi się do obsługi klienta?	W jaki sposób pomiar odnosi się do praktycznej strony realizacji celów strategicznych?	W jaki sposób pomiar odzwierciedla wartość definiowaną przez klientów?	Produkt/usługa dostarcza zmierzonej wartości, jeśli odzwierciedla jakość, koszty, czas i wymagania klienta
Przepływ wartości (<i>value stream mapping, VSM</i>)	Czy pomiar jest zorientowany funkcjonalnie, czy procesowo?	Które elementy procesu są szczególnie istotne?	Czy pomiar wspomaga ciągłe usprawnianie na poziomie procesów?	Sekwencja procesów zorganizowanych tak, aby można było dokonywać pomiaru przepływającej wartości – od zamówienia do jego realizacji
Przypływ pracy i system ciągniony (<i>flow i pull</i>)	Czy pomiar wspomaga bezproblemowy przepływ pracy?	W jaki sposób pomiar wpływa na zachowania pracownika i jego wyniki?	Czy pomiar wzmacnia przepływ jednego elementu w komórce?	Klient ma wpływ na przepływ i dostarczanie produktu: maksymalizacja przepływu produkcji dla klienta w minimalnym czasie
Partycypacja (<i>empowerment</i>)	Czy pomiar wspomaga pracowników przy podejmowaniu decyzji o podjęciu działania?	Czy poziom akceptacji sposobów pomiaru celów organizacji jest odpowiedni dla upowszechniania praktyk <i>lean</i> ?	Czy pomiar wspiera osiąganie rezultatów pojedynczych pracowników?	Interpretacja informacji, podejmowanie decyzji i współpraca w zespole dla poprawy procesu
Ciągłe doskonalenie (<i>perfection</i>)	Czy pomiar zmienia się pomiędzy okresami?	Jak cel pomiaru jest komunikowany pracownikom?	Czy pomiar wspiera eliminację niepotrzebnych etapów lub marnotrawstwa?	Przepływ produktu o najwyższej jakości, na żądanie klienta

Źródło: Charron et al. (2015: 201–203).

Przytoczone w tabeli 2.3 atrybuty pomiaru stanowią nieodłączną charakterystykę takiego systemu. Wpływają one na interpretację użytkownika i podejmowane przez niego działania (Charron et al. 2015: 202). System pomiaru, oparty na tych atrybutach, dostarcza następujących informacji: (1) o sposobie realizacji celów organizacji, (2) promuje logikę i metodykę ich ustalania dla zaprojektowania określonego systemu pomiaru, (3) daje możliwość przyjrzenia się mocnym i słabym stronom systemu pomiaru z perspektywy *lean*, (4) promuje dyskusję o stosowanych rozwiązaniach i o tym, jak system może być poprawiony. Opracowując system pomiarów *lean*, pracownicy także mają swój wkład w tym względzie. Każdy z pracowników wyraża własne zdanie co do wszystkich atrybutów mierników zastosowanych w systemie pomiaru, co pozwala ocenić ten system samej organizacji (Charron et al. 2015: 204).

Podstawowymi metodami *lean* w usługach jest narzędzie mapowania strumienia wartości (*value stream mapping*, VSM) i dodatkowe narzędzie o nazwie *Makigami* (*metrics-based process map*), które jest lepiej dostosowane do procesów usługowych (Chiarini 2013: 143). Mapowanie tego strumienia, przepływ wartości oraz proces ciągniony (*pull*) to te zasady, które odróżniają produkcję masową od produkcji „szczupłej” (Dahlgaard, Dahlgaard-Park 2006: 270). Cherska (2009: 45) wskazuje na potrzebę analizy wszystkich czynności w strumieniu wartości, od klienta, po zasoby dla potrzeb realizacji usługi. VSM zawiera informacje co do (Chiarini 2013: 144): zapotrzebowania klientów, czasu przepływu informacji wewnątrz organizacji, sposobu komunikacji między podmiotami, zapasów, problemów w zakresie czasu przejścia i przetwarzania. Istota VSM – w porównaniu z produkcją – jest mniejsza w usługach, gdyż praca w toku (*work in progress*, WIP) ma niewielki tutaj udział i może być zakończona w czasie trwania cyklu. Z kolei *Makigami* nie jest tradycyjnym narzędziem *lean* i pochodzi z okresu rozwoju podejścia *business process reengineering*. Pozwala za to lepiej analizować czas i aktywności związane z wartością dodaną. Mapowanie procesów pozwala następnie zidentyfikować różne rodzaje marnotrawstwa i ustalić strategiczne cele i zadania. Po dokonaniu wszystkich tych działań zespoły *kaizen* mogą przystąpić do realizowania warsztatów w celu usprawnienia przepływu i redukcji marnotrawstwa (*ibidem*). Mapowanie powinno mieć charakter holistyczny i dotyczyć pojedynczej usługi, zespołu usług lub procedur, bowiem niekiedy proces może być niezwykle skomplikowany i obejmować różnych klientów, dostawców i odmienne procesy. Poza tym powinno ono dotyczyć stanu bieżącego VSM i wskazywać wytyczne dla działań na rzecz stanu przyszłego. W trakcie mapowania stosowane są różne symbole i ikony, szeroko rozpowszechnione przez autorów Rothera i Shooka (2009). Należy także wspomnieć, iż Bicheno (2008, za: Lisiecka, Burka 2016b: 47) wyróżnił cztery typy procesów usługowych, uzależnione od dwóch parametrów, tj. udziału klienta (jego niskiego lub wysokiego udziału w procesie) oraz powtarzalności czynności w procesie (z podziałem na wysoką i niską powtarzalność). W zależności od charakteru tych parametrów można wyróżnić cztery typy ma-

powania strumienia wartości (VSM), przy czym granice między poszczególnymi typami są elastyczne i rozmyte.

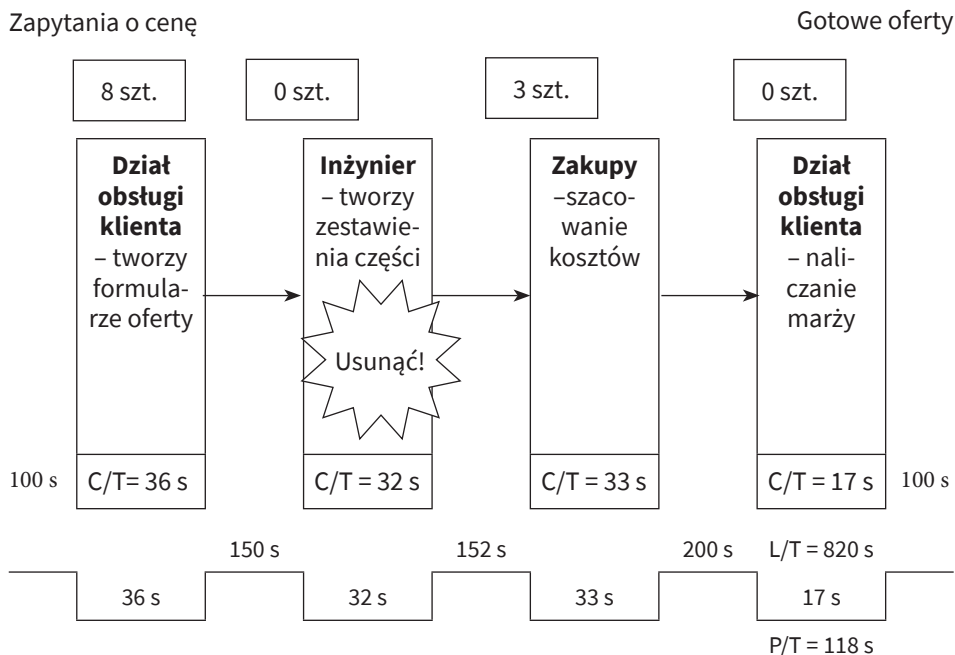
Poniżej zaprezentowano najpowszechniejsze mierniki pomiaru czasu i wykonania w *lean service*, wykorzystywane w trakcie mapowania wartości (Rother, Shook 2009: 17; Zakrzewska-Bielawska 2009: 89–91):

- Czas cyklu (*cycle time*, C/T) – wskazuje, jak często produkt/usługa jest ukończona w procesie/schodzi z linii montażowej. To także czas, który potrzebny jest pracownikowi na realizację wszystkich elementów pracy produktu lub usługi, zanim zacznie je ponownie powtarzać. C/T wskazuje na ten czas w procesie, w którym jest możliwe wytwarzanie wartości.
- Czas procesu (*process time*, P/T) – to czas przetwarzania dokumentu, informacji, obsługi klienta.
- Czas przejścia (*lead time*, L/T) – czas potrzebny produktowi/usłudze na przejście całego procesu lub strumienia wartości, od początku, do jego końca (czas procesu + przerwy).
- Czas tworzenia wartości dodanej (*value-creating time*, VCT) – obejmuje czas, w którym przetwarzano te elementy pracy, za które klient jest skłonny zapłacić.
- Czas taktu (*takt time*, T/T) – tempo wytwarzania oparte na prędkości konsumpcji przez klientów, tj. dostępny czas pracy (minuty) w ciągu dnia, podzielony przez jednostki produktu lub usługi, wymagane przez klienta w tym czasie.
- Wskaźnik przejścia (*first pass yield*, FPY lub *throughput yield*, TPY) – liczba (prawidłowych, bez błędów) jednostek opuszczająca proces, podzielona przez liczbę wszystkich jednostek wchodzących do procesu w ciągu określonego czasu.
- Poprawnie wykonane (% *complete and accurate*, %C&A) – procent czasu, w którym dany etap procesu otrzymuje wszystkie wymagane informacje, aby mógł być on przetwarzany bez przerwy i dokładnie.

Wymienione mierniki stanowią podstawę wyznaczania celów i zadań warsztatów *kaizen*, które powinny być prowadzone równocześnie z innymi, długookresowymi działaniami naprawczymi, takimi jak projekty *Six Sigma*. Lisiecka i Burka (2016b: 51) wskazują na trend powszechny wśród najlepszych organizacji usługowych, który sprowadza się do redukcji zmienności procesów oraz czasu przetwarzania usługi. Jednakże Nogalski et al. (2010: 60) wskazują, że administracja powinna koncentrować się na podejściu kosztowym, a w urzędach można wyodrębnić dwa rodzaje kosztów:

- koszt klienta, czyli koszt jego utraconego czasu, związanego z dotarciem i pobytem w urzędzie, a także straty wynikające z czasu trwania obsługi sprawy;
- koszt obsługi sprawy, zależny od kosztu utrzymania aparatu obsługi, a więc od czasu załatwiania sprawy w urzędzie.

Na rysunku 2.1 przedstawiono przykład mapowania usługi „zapytania o cenę” i stan bieżący procesu (Zakrzewska-Bielawska 2009). Przykład pokazuje, że klienci w tym procesie składają zapytania dotyczące ceny i w związku z tym należy wypełnić osiem formularzy. W partiach po trzy sztuki dostarczane są one do działu obsługi klienta, a następnie przekazywane są dalej, zgodnie z procesem pracy.



Rysunek 2.1. Mapa strumienia dla „zapytań o cenę” przez klientów

Źródło: opracowanie własne na podstawie Zakrzewska-Bielawska (2009: 89).

Czas przepływu jednego formularza przez cały proces „zapytań o cenę” jest sumą wartości C/T dla każdej aktywności w tym procesie i ostatecznie czas „aktywnego” (bez przerw) przetwarzania tego formularza wynosi około dwóch minut ($P/T = 118$ s). Jednakże czas przetwarzania, wraz z przerwami (zapowiedzianymi i niezapowiedzianymi), jest znacznie dłuższy ($L/T = 13$ min 40 s). Wprowadzenie usprawnień *lean*, takich jak kolorowe teczki, kolorowe formularze ułatwiające wypełnianie poszczególnym działom, porządek według zasad 5S, ograniczenie w partii liczby egzemplarzy do dwóch ze względu na zmniejszenie niepotrzebnych przerw w pracy – zmienia czasy cyklu i przejścia.

Stanowisko inżyniera – niedodające wartości klientowi, a także niepotrzebne z powodów prawnych i organizacyjnych – zostało zlikwidowane w wyniku kon-

sultacji audytorów, choć ta decyzja mogłaby być także wynikiem postępowania zespołowego, w ramach warsztatów *kaizen*. Wszystkie najbardziej istotne dla *lean office* wyniki zostały poprawione, a dotyczyły one: czasu przejścia (L/T), poprawnie wykonanego zapytania o cenę (%C&A), stopnia realizacji względem zapotrzebowania, a także wskaźnika produktywności (liczba sztuk formularzy na osobę).

Strumienie wartości niekiedy tracą równowagę pomimo stosowania zasad ciągłego przepływu i standaryzacji pracy. Wynika to bowiem z natury pracy biurowo-usługowej (Locher 2012: 75). Gdy proces jest mapowany po raz pierwszy, nie warto go analizować z punktu widzenia pojedynczych aktywności, a lepiej dokonywać analizy z punktu widzenia wartości czasu przejścia, pracy w toku lub kosztu. Można także przedstawiać mapę w postaci pojedynczych działań, dodawanych jedno po drugim, aby w ten sposób określić źródło problemu. Podejściu VSM często towarzyszy metoda *Hoshin kanri*, która pozwala na identyfikację celów i zadań. Jest ona wynikiem wcielenia myślenia *kaizen* w coroczny proces planowania. Podejście to łączy metodę zarządzania przez cele, myślenia długoterminowego oraz kompleksowe zarządzanie jakością TQM: „to długi cykl PDCA, gdzie cele osiąga się na drodze szczegółowego planowania, wykonania, przeglądu i nauki” (Miller et al. 2014: 152). *Hoshin kanri* rozpoczyna się od zidentyfikowania niewielkiej liczby (3–5) przełomowych celów na nadchodzący rok. Następnie pomaga kształtować kulturę współpracy pionów funkcjonalnych, przez definiowanie pożądanych zachowań, jako wsparcie dla osiągnięcia wyznaczonych celów. Takie działanie pozwala ustalić realne plany dla każdego z działów funkcjonalnych, przy czym zarządzanie wizualne służy jako wczesne sygnały ostrzegawcze. Okresowa refleksja nad dotychczasowymi działaniami powoduje, że nawet *Hoshin kanri* poddawane jest procesowi doskonalenia (*ibidem*: 153–4).

VSM może być wspierane innymi narzędziami, takimi jak SIPOC (*Suppliers-Inputs-Processes-Outputs-Customers*) oraz TMO, tj. teoria masowej obsługi Erlanga (Nogalski et al. 2010). SIPOC pozwala na uwzględnienie, w procesie mapowania, różnych potrzeb dostawców i odbiorców. Natomiast TMO jest stosowana do minimalizowania przestojów przez obsługę i teoria ta może być stosowana w różnych usługach. Jej głównym zadaniem jest wyznaczenie optymalnych decyzji dotyczących liczby stanowisk obsługi, intensywności i czasu bezpośredniej obsługi. Dokonuje się tego przy wykorzystaniu paramentów TMO, takich jak stopa przybyć (tj. liczby zgłoszeń na jednostkę czasu), stopy obsługi (tj. liczby zgłoszeń obsłużonych w jednostce czasu przez jedno stanowisko) oraz intensywność ruchu (tj. liczba zgłoszeń przybywających do liczby zgłoszeń obsłużonych w jednostce czasu przez stanowiska).

Jeśli proces usługowy (np. zakup leków) wymaga uwzględnienia analizy zainwestowanego kapitału (drogie leki), magazynowania (leków), czasu przebrojenia maszyny lub urządzenia (ustawienia specjalnych lodówek), a nawet zdrowia pracowników (ochrona personelu przed kontaktem z toksyczną substancją), to wówczas VSM będzie także pomocny (*ibidem*: 146; Strake 2004: 97).

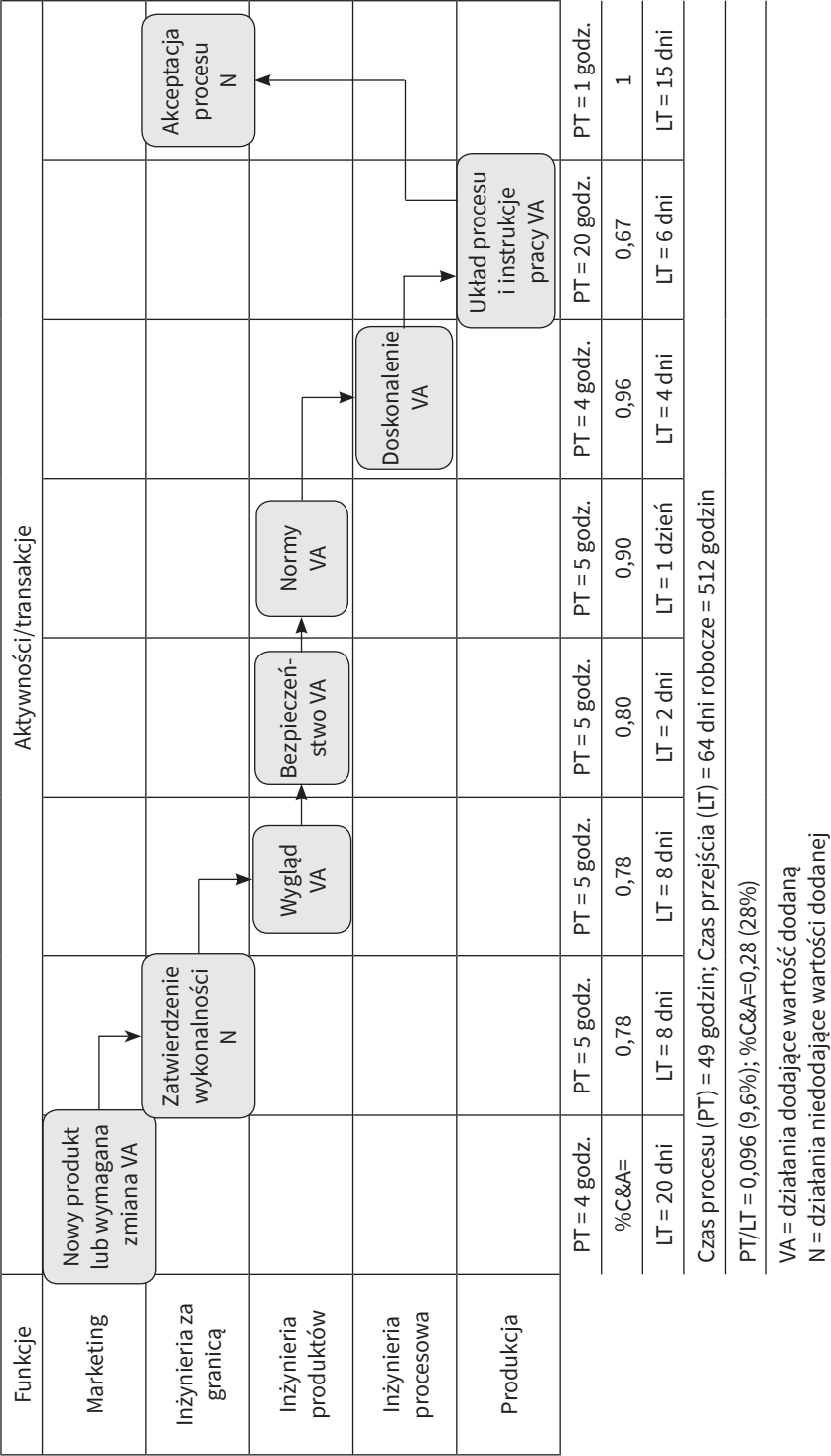
Makigami (rys. 2.2) może być użyte wraz z VSM wówczas, gdy VSM pozwala rozdzielić duże procesy na serie działań wykonywanych przez kilku pracowników

oraz gdy VSM nie pomaga w określeniu przyczyn opóźnień lub innych defektów w badanym procesie. *Makigami* powinno odbywać się podczas warsztatów *kaizen*, podczas których zespół analizuje wszelkie aktywności przepływu wartości w drobnych szczegółach, dodając jeszcze dodatkowe mierniki. Mapowanie *Makigami* przebiega podobnie do mapowania VSM na tablicach przypiętych do ścian i wymaga określenia stanu teraźniejszego i przyszłego. Ważne, aby warsztat taki odbywał się blisko procesu, który podlega poprawie (Chiarini 2013: 148):

- W skład zespołu powinni wchodzić pracownicy, którzy mają do czynienia z procesem każdego dnia.
- Uczestnikami zespołu mogą zostać także klienci lub dostawcy.
- Wszelkie dane dotyczące czasów aktywności, skarg, pomysłów, defektów, powinny zostać zebrane przed spotkaniem.
- Warsztat *kaizen* powinien być wcześniej przygotowany.

Makigami nie powinien trwać dłużej niż osiem dni, a uzgodnione propozycje dotyczące mapy stanu przyszłego winny zostać wdrożone natychmiast. Szare obszary na rysunku 2.2 oznaczają karteczki użyte przez zespół dla identyfikacji aktywności. Strzałki oznaczają przepływ pracy i wymianę między funkcjami. Zespół powinien zadecydować: 1. Czy dana aktywność dodaje wartości? 2. Czy aktywność nie dodaje wartości, ale jest konieczna ze względu na prawo lub inne działania? 3. Jeśli odpowiedź na zadane poprzednio dwa pytania jest negatywna, to z pewnością dane działanie musi być marnotrawstwem. W podanym przykładzie, grupa inżynierów nie dodaje bezpośrednio wartości klientom, ale ich obecność jest konieczna ze względu na wewnętrzne regulacje firmy lub przepisy prawa. Aktywności, które faktycznie dodają wartości procesowi to te, które mogą być poprawione poprzez redukcję czasu i wyeliminowanie problemów związanych z jakością. Te, które nie dodają wartości, powinny być zlikwidowane. Chen i Cox (2012) proponują dodatkowo przemodelowanie otoczenia pracy w środowisku biurowym tak, aby nie dopuszczać do powszechnie występującego marnotrawstwa związanego z przetwarzaniem. Uwzględniając relacje wartości czasu procesu do czasu przejścia ($PT/LT=9,6\%$), można oszacować czas, w którym dany proces dostarcza wartość dodaną. LT uwzględnia całkowity czas wszelkich działań, zarówno czas przetwarzania procesu (PT), jak i wszelkie opóźnienia powodowane przez problemy z jakością, powtarzanie działań, przekazywanie pracy itd. Z tego powodu wskaźnik $\%C\&A=28\%$ jest bardzo niski, a za pierwszym razem – w dole procesu – przechodzi bezbłędnie tylko 28% informacji lub danych.

Znaczenie mierników na poziomie operacyjnym (komórki lub gniazda) wynika z tego, że „to pracownicy pierwszej linii są podstawowym źródłem sukcesu przedsiębiorstwa. Zapewniają oni płynność przebiegu procesów i są głównym źródłem usprawnień w projektach *kaizen*. W związku z ich upelnomocnieniem oraz znaczeniem dla realizacji procesów i dostarczaniem wartości dla klientów, konieczne jest przekazywanie im bezpośrednio informacji o kategoriach dokonania, na które mają wpływ” (Michalak 2013: 101).



Rysunek 2.2. Przykład mapowania „bieżącego stanu” przepływu usługi i identyfikacja marnotrawstwa w podejściu *Makigami* **Źródło:** opracowanie własne na podstawie Chiarini (2013: 148).

Pomiar w koncepcji *lean* administracji i usług sprowadza się głównie do redukcji czasu procesów pracy, przy jednoczesnej optymalizacji ich czynności (Locher 2012: 145). Ważne jest zatem, aby optymalizować czas działań – ale tylko tych, które dodają wartości klientowi (tab. 2.4).

Tabela 2.4. Zasady *lean* w środowisku usług i wynikające z nich mierniki i wskaźniki na poziomie gniazd/komórek organizacyjnych

Zasada <i>lean</i>	Miernik/wskaźnik	Przedmiot pomiaru
Obsługuj zgodnie z czasem taktu/cyклу/procesu	Czas taktu, cyklu, procesu	Okres, co jaki powinien być wytworzony nowy produkt/częstość wypełnionych dokumentów, obsłużonych klientów/czas przetwarzania
Wykonuj standardową pracę za każdym razem	Odsetek dobrych produktów za pierwszym razem (FPY)	Odsetek produktów wytworzonych w komórce za pierwszym razem
Dostarczaj zgodnie z systemem <i>flow</i> i <i>pull</i> . Produkuj tylko wtedy, gdy wskazuje na to system <i>kanban</i>	Wskaźnik rzeczywistej do standardowej produkcji w toku (<i>WIP-to-SWIP</i>), jest mniej istotny w usługach, aniżeli liczba poprawnie wykonanych dokumentów czy usług (%C&A)	Ilość zapasów (sporadycznie w usługach), % bezbłędnie wydanych dokumentów lub zadowolonych klientów (znacznie częściej)
Dostarczaj zgodnie z czasem dla procesu, który stanowi o czasie taktu ⁵	Ogólna efektywność procesu (OPE)	Wskaźnik agregujący wykorzystanie czasu pracy (dostępność = czas pracy/czas dostępny), wydajność (produkcja bieżąca/zaplanowana produkcja) oraz jakość (FPY)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Michalak (2013: 101); Chiarini (2013: 150).

Przedsiębiorstwo produkcyjne przekraczające pracę w toku (*work-in-progress*, WIP) o połowę czasu przeznaczanego na produkcję stanowi większy problem, aniżeli szybkość obsługi klienta (Chiarini 2013). W przypadku *lean service* kwestia WIP z reguły jest nieistotna, natomiast znaczenia nabiera szybkość obsługi klienta. Wskaźnik OPE jest niezwykle istotnym rodzajem dokonań. Przykładowo założmy, że lokalne biuro obsługuje wnioski dotyczące udzielania dofinansowania przez pięć godzin dziennie. Pracownik biura przygotowuje jeden wniosek na

⁵ J. Michalak (2013) wskazuje miernik operacyjnej efektywności urządzeń (OEE) na poziomie komórki/gniazda produkcyjnego, odnosząc go do czasu taktu dla maszyny. Idea OEE odnosi się do wszystkich rodzajów procesów – zarówno produkcyjnych, jak i pozaprodukcyjnych. W związku z tym OEE, dla potrzeb pracy o charakterze pozaprodukcyjnym, można rozpatrywać jako miernik ogólnej efektywności procesu OPE (*Overall Process Effectiveness*) (Chiarini 2013:150).

godzinę (stąd czas taktu wynosi 5). Załóżmy, że system pracy zostaje przerwany przez zakłócenie na jedną godzinę, a dodatkowo – pomimo przetworzenia i zrealizowania wszystkich pięciu dokumentów – jeden z nich zawierał błędy i musiał zostać poprawiony. Miernik OPE liczony jest w następujący sposób:

- dostępność = $4/5 = 0,8$,
- wydajność = $5/5 = 1$,
- jakość = $4/5 = 0,8$,

stąd: $OPE = 0,8 \times 1 \times 0,8 = 0,64$ (64%). Ten sam sposób obliczeń dotyczy obsługi klientów z zastrzeżeniem, że czas taktu odnosi się do czasu poświęconego jednemu klientowi.

Wdrożenie VSM pozwala na realizację kolejnych zasad *lean*. Przepływ pracy (*flow*) to ciągły przepływ (tzw. przepływ jednej sztuki), gdy w sposób nieprzerwany (lub z niewielkimi kolejkami) przetwarzane są informacje lub usługi. Przepływ w usługach nie jest związany z intuicyjnymi zachowaniami, lecz z wyraźnie zaprojektowanymi, ułatwiającymi zrozumienie znaczenia i kierunku działania (Abdi et al. 2006: 194). W związku z tym, czas przetwarzania informacji lub usługi jest znacznie skrócony, co wiąże się z reguły ze zwiększeniem zadowolenia klienta. Przetwarzanie jednocześnie kilku zadań w partiach, tak samo jak obsługa wielu klientów jednocześnie, prawie zawsze obniża jakość procesów, powodując powstawanie marnotrawstwa w dole procesu. Nie tworzy to wartości dodanej i powoduje powstawanie kolejki – wydłuża czas przejścia i przetwarzania (Locher 2012: 52). Wyróżnia się trzy następujące podejścia w utrzymaniu ciągłego przepływu (Locher 2012: 53–62):

- Łączenie zadań (i procesów) tak, aby były wykonywane przez jedną komórkę funkcjonalną (osobę, dział). Pomaga w tym mapowanie strumienia wartości (VSM), które powinno rozwiązać problem przetwarzania partii i skrócenia kolejek oraz zmniejszyć ilość pracy w toku (ta zaś powoduje problemy, np. utratę informacji). Wspomniane problemy są charakterystyczne dla pracy wielozadaniowej – biurowo-usługowej. Redukcja czasu przejścia (LT) jest skutkiem połączenia, np. trzech odrębnych zadań (procesów) w jeden proces, eliminując w ten sposób czas przekazywania zadań. Czas przejścia (przetwarzania) jest dodatkowo skracany przez fakt, iż mniejsza liczba pracowników musi się teraz zapoznawać z kolejnymi zadaniami w procesie. Wymagane jest jednak przejmowanie od pracowników nowych obowiązków i potrzeba uczenia się. Pozostaje jeszcze kwestia wydajności nowo powstałego procesu, która może także powodować kolejki przed tym procesem. Problem ten może zostać rozwiązany przez zwielokrotnienie samego procesu i zatrudnienie dodatkowych pracowników.
- Wykonywanie poszczególnych zadań w sposób ciągły przez różne komórki lub pracowników. Podobnie, jak było to w przypadku przetwarzania przez jedną komórkę, tutaj także mapowanie strumienia wartości pozwala na zaprojektowanie ciągłego przetwarzania. Powstaje wielofunkcyjny zespół, stosujący zasady ciągłego przepływu pracy, operujący w „gnieździe” lub

„linii” biurowej. Korzyści są identyczne, jak w przypadku przetwarzania przez jedną komórkę. Krótsze czasy przejścia, wynikające z eliminacji kolejek, powodują podwyższenie jakości i krótsze czasy przetwarzania, bowiem klient i dostawca mogą się szybciej i w odpowiednim czasie komunikować. Czas przetwarzania zawiera także działania niedodające wartości, ale które mają na celu korygowanie błędów (marnotrawstwa) powstałych we wcześniejszych etapach strumienia wartości. Czas przetwarzania może być redukowany krótszymi czasami spotkań między działami (sprawne procesy komunikacyjne i decyzyjne) i ułatwieniem szkoleń interdyscyplinarnych, w ramach współpracy międzywydziałowej. Przepływowi zawsze towarzyszą techniki zarządzania wizualnego.

- Wykonywanie (przetwarzanie) równoległe zadań powiązanych ze sobą. Jeden z procesów może się opóźniać i wówczas u zbiegu kilku procesów może powstawać kolejka. Problem mogą rozwiązać techniki wizualne.

Zasada ciągłego przepływu (*flow*) wymaga zidentyfikowania czynności (działań), które wynikają z zadań/procesów. Następnym krokiem jest określenie zapotrzebowania na te czynności (działania). W tym względzie potrzebny jest czas taktu (*takt time*), który określa tempo produkcji oparte na prędkości konsumpcji przez klientów. Jest to częstotliwość zamówień klienta, liczona jako iloraz dostępnego czasu pracy i wielkości zamówień, albo liczba zamówień w jednostce czasu (Sayer, Williams 2015: 347). To także czas potrzebny na realizację danej czynności lub działania (np. liczba minut na zamówienie). Czas taktu jest więc miarą pozwalającą planować wydajność w kontekście zapotrzebowania przez klienta i pozwala określić w tym względzie wymagane zasoby, np. liczbę niezbędnych pracowników dla obsługi zadań procesu, na podstawie czasu taktu i dostępnego czasu przetwarzania. Należy jednak uwzględnić fakt, iż czas potrzebny dla realizacji zamówienia może się bardzo różnić, w zależności od charakteru działania (np. długość projektów jest bardzo zróżnicowana). Warto więc skorzystać z danych historycznych, uśredniając czas efektywny w stosunku do realizowanego zamówienia. Co więcej, sezonowość także wpłynie na zmianę wartości czasu taktu (Locher 2012: 63–66). Typowe rezultaty z zastosowania przepływu pracy w biurze i usługach (Locher 2012: 73–4): redukcja czasu przejścia (50–90%); redukcja czasu przetwarzania (20–40%); poprawa jakości (np. redukcje błędów) wynosząca między 25–75%; zwiększenie satysfakcji pracowników ze środowiska pracy.

Dopiero po wdrożeniu ciągłego przepływu można wprowadzić koncepcję systemu ssącego/ciągnionego (*pull*), jeżeli okaże się w ogóle konieczny. Jest on jednak znacznie mniejszą i prostszą zmianą, w porównaniu do wdrażania ciągłego przepływu, bowiem nie wymaga wielkich reorganizacji biura. Dlatego może być jednym z pierwszych kroków wdrażania koncepcji *lean* w ogóle. *Pull* kontroluje przepływ informacji i ludzi w systemach pracy biurowo-usługowej. Może zapobiegać trudno widocznej nadprodukcji (np. więcej dokumentów niż potrzeba) lub

– co bardziej istotne – zbyt wczesnemu przetwarzaniu w dole strumienia wartości. Wyróżnia się dwa rodzaje systemu *pull* (Locher 2012: 78–83):

- Typ „supermarket” (głównie dla dostaw materiałów biurowych lub generowania wymaganych okresowo raportów) był początkowo stosowany w produkcji („kanban supermarket”, jako metoda uzupełniania materiałów, Holweg 2007: 422). Na końcu procesu następuje magazynowanie jego produktu/informacji dla potrzeb kolejnego procesu w dole strumienia wartości, zgodnie z przyjętymi zasadami utrzymania wspomnianego magazynu.
- Typ „sekwencyjny” (powszechny ze względu na charakter pracy administracyjno-usługowej). Na końcu procesu również następuje magazynowanie jego produktu/informacji z tym, że rodzaj produktów/informacji w magazynie ulega zmianom, stosownie do zapotrzebowania, przez kolejny proces. Przekazanie oznaczonej ilości danego produktu do magazynu powoduje zatrzymanie dalszego przekazywania i przesunięcia możliwości wytwórczych (zasobów, np. ludzi) na potrzeby przetwarzania innego procesu. Jest to uwarunkowane niemożliwością wykorzystania danego produktu w dole strumienia wartości, czy procesu. Zawartość kolejki ulega zmianom, zgodnie z przyjętymi zasadami, np. FIFO. Natomiast osiągnięcie minimalnego poziomu, w magazynie danego produktu, informuje dostawcę, że dół strumienia procesu jest gotowy na dalsze jego przetwarzanie. Tak ujęty system decyzyjny umożliwia samemu dostawcy zarządzanie produktem/informacją, bez potrzeby nadzoru kierownika. Z drugiej strony, sam klient lub dół strumienia wartości określa czas zapotrzebowania na konkretny produkt. Należy ustalić limity produkcji w toku (czasy przejścia i kolejek w magazynie), aby uzyskać spójność czasów przejścia dla procesów w strumieniu wartości. Zbyt duża ilość pracy w toku, wydłuży czasy przejścia poza przyjęte limity. Z kolei przekraczanie limitów doprowadzi do bardzo nieprzewidywalnego systemu. Zbyt długie kolejki (np. klientów w *call center* czy w sklepie), wymagają interwencji i wprowadzenia dodatkowych pracowników dla skrócenia czasu oczekiwania.

Wszystkie systemy *pull* mają wspólne cechy: widoczną kolejkę (w magazynie), ustalone górne i dolne limity produktów dla kolejki, zasady postępowania w przypadku osiągnięcia limitów kolejki oraz korzystanie z sygnałów wizualnych (Locher 2012: 82). Forma elektroniczna (mailowa), czy system telefoniczny, pozwala na określenie czasu w kolejce (Locher 2012: 85). Informacje te muszą być widoczne (monitorowane) dla osób podejmujących decyzje co do możliwości zwiększenia zasobów (zwiększenie liczby obsługi) dla utrzymania jakości produktu. Korzyści systemu *pull*: zwiększa się przewidywalność czasu przejścia, ponieważ ilość pracy w toku jest kontrolowana poprzez limity i zasady kolejek.

Standaryzację pracy w procesie oraz system *pull* wspiera równoważenie przepływu (*heijunka*) pracy w toku, a także równoważenie wyników procesu. Nie chodzi tylko o to, aby przykładowe zamówienie zostało zrealizowane w ciągu ośmiu

godzin, bowiem ważne jest przetwarzanie w każdej godzinie (Locher 2012: 91). To równoważy pracę w ciągu ośmiu godzin. Z drugiej strony, możliwość wstrzymania pracy w momencie zauważenia nieprawidłowości (*Jidoka*) w zakresie wymogów pracy, czy jakości, umożliwia powstrzymanie strat. W pracy biurowej nie wszyscy zwracają uwagę na niestandardowe zdarzenia lub nieprawidłowe warunki pracy (Locher 2012: 114). *Jidoka* pozwala albo na zaprzestanie pracy, albo jej kontynuowanie, przy jednoczesnym poinformowaniu o nieprawidłowościach przełożonego. *Jidoka* dokonuje analizy przyczyn problemu za pomocą takich technik jak 5W i techniki zapobiegania błędom *poka-yoke*, w której wdraża się rozwiązania fizycznie uniemożliwiające wystąpienie błędów (Sayer, Williams 2015: 50).

Praca standaryzowana jest fundamentem „szczupłego” myślenia, wskazując sekwencję czynności, czas ich realizacji w celu dostarczania powtarzalnych produktów – dokumentów, informacji, usług (Locher 2012: 35–6). Polega ona na tworzeniu, utrzymywaniu i doskonaleniu standardów wykonywania zadań dla wszystkich pracowników biurowych, np. w zakresie realizacji i przetwarzania zamówień, wypełniania dokumentów, wystawiania faktur, drukowania raportów. Standardy powinny być proste, zapobiegające powstawaniu błędów, pozwalające ocenić sytuację, być zrozumiałe i widoczne. W środowisku biurowym, przykładem takich standardów może być: standard czasu trwania spotkań, standard informowania (tablica ogłoszeń), standard systemu kodowania akt za pomocą kolorów itp. (Zakrzewska-Bielawska 2009: 86). Przytacza się wiele argumentów przeciw możliwości standaryzowania pracy biurowej (Locher 2012: 36): niemożliwość standaryzacji twórczej pracy biurowej, wygodę pracowników biurowych w realizacji procesów pracy i zmienność samego środowiska. Standaryzacja różni się od procedur przede wszystkim stopniem szczegółowości: praca standaryzowana ogólnie wskazuje „co robić”, natomiast procedury „krok po kroku” są szczegółowe i bardzo pomocne nowym pracownikom. Praca standaryzowana pozwala zidentyfikować zdarzenia niestandardowe, co umożliwia uruchomienie działań naprawczych w następujących sytuacjach (Locher 2012: 37):

- Niewykonywania czynności.
- Niewykonywania czynności w oznaczonym momencie.
- Wykonywania czynności w czasie dłuższym niż przewidywany.
- Wykonywania czynności w sposób, który wpływa negatywnie na proces w dół strumienia wartości.

Praca standaryzowana zakłada wykonywanie tej samej pracy, przez różnych pracowników, w taki sposób, aby wynik procesu zawsze był powtarzany (rutynowe czynności zawsze powinny przebiegać identycznie). Inne korzyści pracy standaryzowanej obejmują (Locher 2012: 43): szybsze uczenie się, wzrost produktywności/wydajności, większą elastyczność reagowania na zmiany w zapotrzebowaniu i ułatwianiu obsadzania zwolnionych stanowisk, np. z powodu nieobecności lub rotacji oraz utrzymanie odpowiedniego poziomu, a nawet poprawę obsługi klienta i jego satysfakcji ze względu na spójność wyników procesów. Odejście od zasad

pracy standaryzowanej powoduje odchylenia od oczekiwanego wyniku i wystąpienie marnotrawstwa (Sayer, Williams 2015: 331). Zespół (5–6 osób), którego uczestnicy są wskazywani przez kierownika, identyfikuje „najlepsze praktyki”, w drodze obserwacji procesu, pracy standaryzowanej. W tym względzie przydaje się pomoc działu informatycznego, który potrafi optymalizować procesy biurowe. Jednak wszyscy pracownicy powinni dojść do ogólnego porozumienia, co do najlepszych rozwiązań – tylko w ostateczności kierownik podejmuje decyzję, jeśli osiągnięcie porozumienia nie jest możliwe (Locher 2012: 45–7). Praca standaryzowana jest podstawą wdrożenia koncepcji przepływu (*ibidem*: 49) i pozwala jednocześnie wprowadzać ulepszenia (Sayer, Williams 2015: 331).

Organizacja miejsca pracy (5S) jest podstawą realizacji założeń *lean office*. Jest to „coś” więcej, niż wspomaganie porządku w miejscu pracy i przestrzeganie zasad BHP. Uporządkowane miejsce pracy może tylko z pozoru przyczyniać się do skutecznej i wydajnej pracy (Locher 2012: 120–1). Dobra organizacja miejsca pracy to nie tylko utrzymywanie porządku na stanowisku, lecz także funkcjonalne rozmieszczenie jego elementów, co sprzyja wizualnej kontroli, organizacji i realizacji procesu pracy. Jej założenia realizowane są wtedy, gdy (Tapping 2005: 2–9):

- Pracownicy są wspólnie odpowiedzialni za stanowiska pracy.
- Identyfikuje się źródła i sposoby eliminacji marnotrawstwa.
- Ustalono standardy postępowania.
- Pokazuje się klientom i współpracownikom, że czyste biuro jest podstawą dobrego przepływu pracy.
- Morale pracowników jest wyższe ze względu na czystość otoczenia, bezpieczeństwo, redukcję stresu i stanowi podstawę do dumy z wykonywanej pracy.
- Proces systematycznego, ciągłego usprawniania stanowi jej element.
- Koncentracja zespołu oparta jest na procesie, a nie na konkretnym pracowniku.

Kontrola wizualna to komunikacja językiem wizualnym, który pozwala na utrzymywanie standardów pracy i poczucia odpowiedzialności za pracę (Locher 2012: 102). Taka kontrola wykorzystuje, przykładowo, tablice świetlne, zapalone czerwone światła, wywieszone flagi, kosze pełne dokumentów (to tzw. znaki *kanban*), które informują o tym, iż należy podjąć działania interwencyjne – klienci zbyt długo czekają lub wnioski nie są przetworzone. Wraz z upływem czasu, pracownicy powinni nauczyć się reagować na takie sygnały bez interwencji kierownika. Należy wówczas zapewnić im pomoc w wykonaniu zadania (Locher 2012: 89).

Rola kierowników liniowych w środowisku *lean*, na tle powyższych wymogów związanych z przepływem i pomiarem wartości, jest szczególna. Holbeche i Mayo (1998: 83–84) wskazują, że efektywni kierownicy *lean* cechują się umiejętnością zauważania możliwości i zagrożeń, godzeniem sprzecznych interesów oraz pracą w zespole. Ta ostatnia cecha jest wynikiem dbałości o jakość i konsekwencją mniejszej liczby organizacyjnych szczebli kontroli: „chodzi bardziej o zarządzanie informacją, a nie ludźmi” (*ibidem*: 84). Autorzy ci wskazują na istotę tworzenia

warunków pracy, a nie bezpośredniego oddziaływania na ludzi. Wkomponowanie atrybutów (w tym behawioralnego) w system pomiaru *lean* (Charron et al., 2015: 201–203), który to system obejmuje trzy szczeble analizy efektywności organizacji (*ibidem*: 196; DeNisi 2000), wskazuje na udział *performance management* jako metody odpowiedzialności menedżerów w systemie *lean* (tab. 2.5). System *lean* różni się na każdym poziomie menedżerskiej odpowiedzialności, ale wspólnie odpowiadają zarówno za utrzymanie, jak i poprawę procesów. Koch et al. (2008: 34–35), dla pracy standaryzowanej brygadzisty, mistrza, kierownika wydziału i dyrektora, zwracają uwagę na znaczenie regularnie prowadzonych audytów procesów, doskonalenia metod pracy, a także budowania relacji z pracownikami i ich doskonalenie na stanowisku (techniką TWI).

Tabela 2.5. Odpowiedzialność menedżerów w systemie *lean* i miejsce zarządzania efektywnością pracy (*performance management*)

Poziom odpowiedzialności menedżera	Główna pełniona rola	Działania związane z utrzymaniem i kontrolą	Działania usprawniające	Istota LM
Zarząd	Wizja i wartości <i>lean</i>	Zarządzanie aktywami i zasobami	Eliminowanie zaburzeń procesu (<i>mura</i>)	Polityka w dziedzinie edukacji, systemów społecznych i wprowadzanych zmian
Średni szczebel zarządzania	Definiowanie i wdrażanie działań w zakresie operacyjnej zmiany	Zarządzanie ryzykiem i efektywnością	Eliminowanie trudnych zadań (<i>muri</i> , także tych dla pracowników)	Zarządzanie strumieniem wartości
Kierownicy liniowi	Wdrażanie inicjatyw	Zarządzanie efektywnością	Eliminowanie marnotrawstwa (<i>muda</i>)	Narzędzia <i>lean</i>

Źródło: Charron et al. (2015: 6).

Za działania związane z VSM odpowiedzialny powinien być konkretny menedżer *kaizen* i skuteczny we wdrażaniu usprawnień w ramach strumienia procesu i kierowania go w kierunku pożądanego stanu (Chiarini 2013: 34). Częste przebywanie kierownika w miejscu powstawania wartości, a więc „spacer po *gemba*” i rozmowa z pracownikami o wykonywanej pracy, pozwala „zobaczyć na własne oczy na czym polega problem i co jest przyczyną jego powstania” (Locher 2012: 194). W związku z tym kolejny podrozdział poświęcono kulturze *kaizen* i sposobom współpracy między kierownikiem a zespołem we wdrażaniu idei *lean* w praktyce pracy usługowej.

2.4. Kultura ciągłego doskonalenia *kaizen* jako wymóg wdrożenia koncepcji *lean*

Wewnętrzne programy *lean*, rozwijane przez pojedyncze firmy, dążą do powiązania celów biznesowych organizacji z celami wynikającymi z poprawy procesów biznesowych (Charron et al. 2015: 20). Zwykle takie projekty koncentrują się na redukcji czasu przejścia (*lead time*, LT), poprawie jakości, poprawie oczekiwanej efektywności dla klientów, generowaniu większej zdolności i poprawie organizacji miejsca pracy. Wspomniane cele są osiąganę przez zrównoważoną zmianę w zakresie praktyk pracy i zachowań, a działania te są opisywane jako zmiana kultury firmy (*ibidem*: 20). Kazuyoshi Tsuyukusa, pierwszy Polak zatrudniony przez Toyota Motor Corporation w Japonii, wskazuje na zasadnicze rozbieżności w znaczeniu sensu pojęć *lean* i *kaizen*: pierwsze z nich, w ujęciu amerykańskim, oznacza stosowanie narzędzi i efektywność kosztową, podczas gdy drugie z nich kładzie nacisk na kulturowy kontekst ich używania, zarówno w życiu prywatnym, jak i w miejscu pracy (Król 2018: 10). W Japonii koncepcja TQM jest utożsamiana właśnie z filozofią zarządzania *kaizen*, której istotę stanowi doskonalenie (Urbaniak 2004: 188).

Koncepcja *kaizen* to filozofia myślenia i działania zakorzeniona w umyśle, która pozwala na dokonanie dobrej zmiany. Jest ona metodą ciągłego doskonalenia wszystkiego, każdego dnia, poczynając od małych drobnych usprawnień, do wielkich strategicznych zmian. *Kaizen* w swoim działaniu zachęca pracowników do poprawy stanowiska pracy, przyczynia się do większej ich samodzielności i samokontroli (Piasecka-Głuszak 2014: 90; Lisiecka, Burka 2016b: 16, Urbaniak 2004: 188). *Kaizen* ma więc widoczny, długotrwały wpływ na wyniki, natomiast *lean* – znacznie krótszy.

Wdrożenie technik *lean* w usługach ma wymiar kulturowy, kształtowany na podstawie podejścia procesowego, skupione na przepływie i strumieniu wartości. Uczy twórczego myślenia i zwiększa u pracowników poczucie wspólnoty. To kultura płynnego, ciągłego doskonalenia, gdzie wszyscy członkowie organizacji angażują się w poprawianie wyników pracy poprzez niewielkie usprawnienia, minimalizując marnotrawstwo i maksymalizując wartość dostarczaną klientom. *Lean* jest modelem biznesowym prowadzenia działalności. Strategiczne podejście do *lean* wskazuje, które procesy należałoby przeprojektować tak, by organizacja osiągnęła cele *lean*, tj. dostarczyć oczekiwanej wartości klientom (Locher 2012: 13–16).

Maurer (2016: 21–22) wskazuje, że wprowadzanie dużych zmian powoduje dyskomfort pracowników. Według tego autora, cechy *kaizen* obejmują: korzystanie z dostępnych aktualnie zasobów, udział w nich współpracowników, dostrzeganie problemów, szukanie sposobów poprawy poziomu jakości obsługi klientów, wprowadzanie zmian niewielkimi krokami. Tę ostatnią cechę autor uważa za najważniejszą, bowiem *kaizen* ma pomóc w (*ibidem*: 28):

- Podniesieniu morale pracowników, np. poprzez okazywanie szacunku do podwładnych i umiejętne zarządzanie „trudnymi” pracownikami.

- Ograniczeniu kosztów, np. każdy pracownik ma monitorować potencjalne ryzyko powstawania strat i marnotrawstwa zasobów, a u podstaw tego zaangażowania powinna stać motywacja wewnętrzna a nie finansowa.
- Uzyskaniu poprawy jakości poprzez aktywne poszukiwanie błędów i problemów, gdy są jeszcze niewielkie, a także jasne określenie indywidualnej odpowiedzialności pracownika, przy jednoczesnym wzajemnym pomaganiu sobie w zespole.
- Opracowaniu nowych produktów i usług, na przykład poprzez aktywne zaangażowanie się w pracę zespołu, refleksję nad problemami, błędami i aktywnościami.
- Zwiększeniu sprzedaży poprzez ograniczanie własnych lęków przedstawicieli handlowych, wizualizację siebie w sytuacjach problemowych.

Chiarini (2013: 64) wskazuje na trzy rodzaje zespołowego wdrażania usprawnień: redukowanie odchyleń w procesie, ograniczanie marnotrawstwa oraz szybkie rozwiązywanie bieżących problemów (tab. 2.6).

Tabela 2.6. Rodzaje zespołowej współpracy dla wdrażania zmian i poprawy

Cel poprawy	Rodzaj zespołu	Sposób współpracy	Cele zespołowe
Stabilizacja procesu, ograniczanie jego odchyleń	<i>Six Sigma</i> lub projekt długoterminowy	Zespoły świetnie znają kwestie statystyczne; wykorzystują narzędzia <i>Six Sigma</i> , DMAIC lub PDCA; czas projektu waha się między 3 a 18 miesiącami	Zdefiniowanie cech zasadniczych dla procesu, które należy poprawić (np. czas oczekiwania, liczba błędów). Powiązanie działań zespołu z celami biznesplanu
Ograniczanie marnotrawstwa	Warsztaty lub wydarzenia <i>kaizen</i>	Zespoły znają narzędzia <i>lean</i> i nie muszą się specjalizować w kwestiach statystycznych; warsztaty trwają 7–10 dni	Cele pojedynczego warsztatu nie są sprecyzowane. Jednak wszystkie warsztaty razem powinny dążyć do realizacji celów biznesplanu
Szybkie pomysły związane z rozwiązywaniem problemów	Warsztaty <i>kaizen</i> (krótkotrwałe)	2–3 osoby z zespołu zarządzają spotkaniem; są one dobrze zapoznane z narzędziami <i>lean</i> i kwestiami jakości; stosowane narzędzia to 5W; warsztaty nie są planowane i nie trwają dłużej niż tydzień	Warsztaty rozwiązują problemy pojawiające się na bieżąco. Ich celem jest minimalizowanie kosztów słabej jakości

Źródło: Chiarini (2013: 64).

Za stosowaniem zasad *lean* powinno podążać stosowanie odpowiednich narzędzi, nie tylko technicznych, ale także związanych z ludźmi (Sayer, Williams 2015: 332). Przez lata w filozofii *lean* za dużo czasu poświęcono kształceniu ludzi w za-

kresie stosowania narzędzi, a zbyt mało dotyczyło zrozumienia czynnika ludzkiego wpływającego na jakość, tj. budowy kultury zrozumienia i poszanowania ludzkich potrzeb (Dahlgaard, Dahlgaard-Park 2006: 279). Budowanie kultury *lean*, określonej przez Lochera (2012: 15) kulturą ciągłego doskonalenia (*kaizen*), wymaga od wszystkich pracowników angażowania się w redukcję marnotrawstwa, a przez to stopniowe poprawianie wyników pracy, przy jednoczesnym wspomaganie wewnętrznych i zewnętrznych partnerów pracy. Co więcej, wszyscy pracownicy zdają sobie sprawę, że wkład i udział każdego uczestnika procesu pracy jest istotny dla zespołu i dla klienta, a kształtowanie tych relacji wymaga określonego przywództwa (Dahlgaard, Dahlgaard-Park 2006: 274). Praktyka *lean* stanowi zobowiązanie do przestrzegania zestawu zasad i kultywowania określonych zachowań, które sprawdza się do umiejętności „robienia więcej” mniejszym nakładem sił i środków, tj. materiałów do wytwarzania produktów i usług oraz mniejszym kosztem czasu, energii, przestrzeni (Sayer, Williams 2015: 28). Locher (2012: 184) stwierdza, iż kultura *lean* wymaga zaspokojenia podstawowych potrzeb człowieka, zgodnie z założeniami hierarchii potrzeb Masłowa. Jeśli tak się nie stanie, pracownicy nie będą chcieli angażować się w rozwiązywanie problemów, wykazywać się kreatywnością, a w ostateczności tworzyć kultury ciągłego doskonalenia. Dwuczynnikowa teoria Herzberga także wspiera założenia kultury *lean*: zaspokojenie tzw. „czynników higieny” – wśród których wskazuje się takie kategorie jak „zarządzanie”, „relacje z szefem” i „wynagradzanie” – może powodować jedynie brak niezadowolenia, a one same nie gwarantują satysfakcji. Dopiero ich spełnienie uruchamia kategorię motywatorów, wśród których znajdują się „rozwój”, „uznanie” i „potrzeba osiągnięć”. Lisiecka i Burka (2016: 90) wskazują, że w branży grzewczej głównymi barierami minimalizowania marnotrawstwa w procesach jest prezentowana pasywna postawa – zarówno pracowników, jak i samych menedżerów – co przekłada się na brak zaangażowania i prezentowania tzw. *lean behaviors*.

Budowanie praktyk przepływu i rozpoczynania działania na sygnał klienta (*flow* i *pull*) wymaga głębokiej wiedzy i powiązania kwestii jakości i psychologii (Dahlgaard, Dahlgaard-Park 2006: 274). Gendo i Korschak (za: Zimniewicz 2003: 80) zgłaszają wiele zastrzeżeń, co do samej idei *lean* i pracy w grupie. Prawo do autonomii i przenoszenie wielu kompetencji na zespół (organizowanie materiałów, dbanie o maszyny) ma niewiele wspólnego z odchodzeniem od pracy rutynowej. Jest to bardziej związane z delegowaniem odpowiedzialności, wykonywaniem dodatkowych czynności i ostatecznie zwiększeniem obciążenia pracą pracowników, a to powoduje ich niechęć i irytację. Przeniesienie uprawnień decyzyjnych wcale nie zmniejsza ciągłej kontroli bezpośredniego przełożonego. Zestresowani ludzie są bardziej skłonni do popełniania błędów (Sayer, Williams 2015: 56).

Wprowadzanie koncepcji organizacji *lean* w badaniach Holbeche i Mayo (1998: 15) wskazuje na bardzo silnie negatywne efekty tych zmian. Jeśli pracownicy odbierają zmiany tylko jako wynik cięcia kosztów, to wówczas obserwowany jest spadek morale, odejścia z pracy, mniejsze możliwości awansu i poczucie mniejszej

odpowiedzialności, a wszystko to na tle niekończącej się i niekontrolowanej zmiany, przy braku wsparcia – ludzie postrzegają siebie jako ofiary niekompetentnych przełożonych. W literaturze sporadycznie spotyka się wyniki badań nad barierami związanymi z wprowadzaniem założeń *lean service* w organizacjach (Lisiecka, Burka 2016b: 53). Można jednak wskazać na następujące inhibitory (tj. utrudnienia) wdrażania praktyk *lean* w usługach (Hadid, Mansouri 2014: 766):

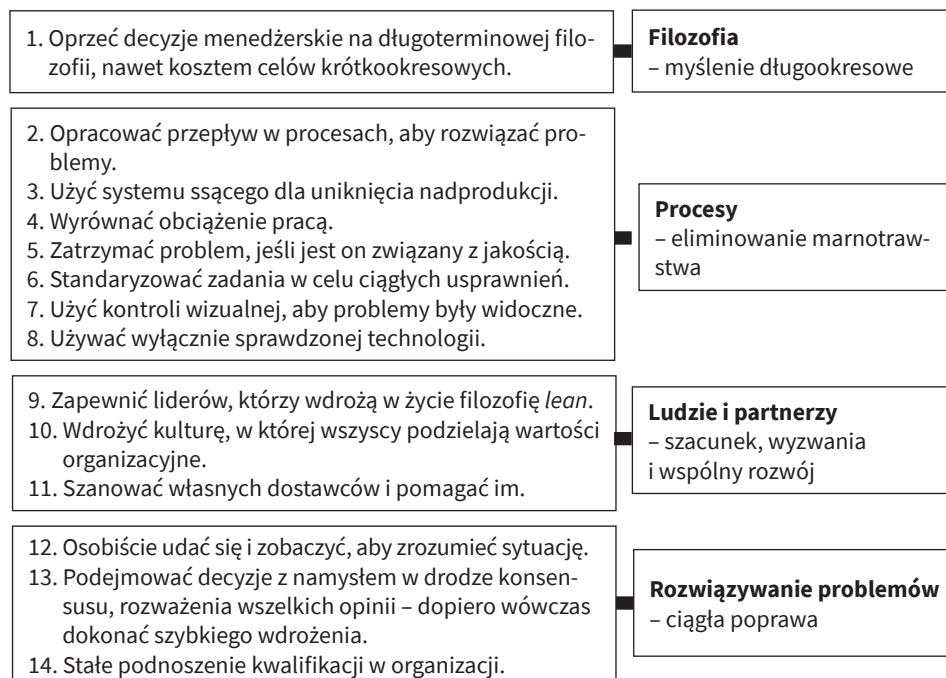
- opór pracowników wobec zmian;
- hierarchiczna i funkcjonalna struktura organizacji;
- błędy ludzkie we wdrażaniu procesu *lean*;
- wdrażanie zbyt wielu programów *lean*;
- brak wiedzy z zakresu praktyk *lean*;
- przenoszenie praktyk *lean* bezpośrednio z produkcji do usług.

Podobne bariery we wdrażaniu *lean service* podają Suárez-Barraza i Ramis-Pujol (2010: 403), biorąc za przykład organizację użyteczności publicznej w Meksyku. Autorzy wymieniają tutaj „klasyczną biurokrację” systemu organizacji, niekorzystny wpływ związków zawodowych, opór pracowników przed zmianami, brak szkoleń z zakresu *lean* i *kaizen*, niewiarygodność rozwiązań, które są narzucone przez kierownictwo, regulacje blokujące możliwość myślenia w kategoriach usprawnień usług, opór przed pomiarem działań, a także brak silnego powiązania między wysiłkami w zakresie wprowadzenia rozwiązań *lean* i *kaizen* a najlepszymi praktykami w zakresie zsz.

Charron et al. (2015: 198) wskazują: „zwykle jest obserwowany bardzo silny opór pracowników co do zmiany wskaźników efektywnościowych, ponieważ są one związane z programami wynagrodzeń, oceną okresową lub po prostu – od zawsze je stosowano”. Opór ten może wynikać z mistrzostwa w manipulowaniu dotychczasowymi miernikami przez ludzi w dotychczasowym tradycyjnym systemie. Warto zaznaczyć, że dobre mierniki to te, które zwiększają zrozumienie środowiska biznesowego, pomagają zidentyfikować problem i dostarczają odpowiedniej informacji do podejmowania decyzji. Dlatego optuje się za powolnym wprowadzaniem zmian w zakresie *lean* i minimalizowaniem oporu pracowników (*ibidem*: 201). Błędy, uniemożliwiające wprowadzenie *lean*, obejmują także (Kraśniński 2016: 519–523): brak efektu synergii wprowadzanych rozwiązań (która występuje np. w zakresie 5S, systemu sugestii pracowniczych i metody *hoshin kanri*), oczekiwanie szybkich rezultatów, zawieszenie programu, pomijanie kadry średniego szczebla, traktowanie *lean* jako narzędzia redukcji zatrudnienia.

Komponenty systemu *lean* mogą współdziałać jedynie wtedy, gdy między wydziałami i relacjami „klient – dostawca” nie ma konfliktu interesu, a relacje budowane są na partnerskiej strategii „wygrany – wygrany”, opartej na podstawowych wartościach, jakimi są zaufanie i szacunek. Jako jeden z pierwszych Deming (1993) podkreślał, że wiele menedżerskich praktyk, takich jak wzajemne konkutowanie między indywidualnymi pracownikami, zespołami, departamentami itd., niesie za sobą wiele problemów, a ich rozwiązanie leży w systemowym, koope-

racyjnym postrzeganiu ich współzależności, w potrzebie nowej wiedzy, także tej z zakresu psychologii. W poprawie jakości upatrywał sposobu na podniesienie standardu życia każdego obywatela, przy czym do praktyk menedżerskich, które nie poprawiają jakości, zaliczał, między innymi, płacę za efekty pracy, ocenę okresową, indywidualną odpowiedzialność, czy zarządzanie przez cele i wyniki. Jako jeden z pierwszych amerykańskich autorów podkreślał znaczenie człowieka w budowaniu jakości. Deming podkreśla, że odpowiedzialność za jakość spoczywa na kierownictwie i nie można jej delegować. Choć błędów kierownictwa, wynikających ze stosowania nieodpowiednich praktyk, nie można zmierzyć, to nie zgadza się on z powszechnie akceptowanym stwierdzeniem, że „jeśli czegoś nie można zmierzyć, to nie można tym zarządzać”. W 14 punktach Deming wskazuje na to, jakie role – po nabyciu nowej wiedzy o praktykach zarządzania – menedżer będzie realizował w miejscu pracy, przy czym wszystkie one nawiązują do idei przywództwa w *lean*. Postulaty Deminga, uwzględniające znaczenia zasobów ludzkich w dokonywaniu organizacyjnych usprawnień, zostały uwzględnione przez Likera (2005) w opisie koncepcji *lean* (rys. 2.3) za pomocą modelu 4P (*Philosophy, Procesess, People and partners, Problem-solving*), który jest zaliczany do grupy modeli organizacyjnej doskonałości (*Organizational Excellence*).



Rysunek 2.3. Koncepcja *lean* jako 14 zasad w ramach modelu 4P

Źródło: opracowanie własne na podstawie Liker (2005: 79–85).

Należy zauważyć, że szeroko znane, akceptowane i podobne do wyjaśnień Likera, zasady *lean*, prezentowane przez zespół Womacka et al. (1990), nie wyjaśniają znaczenia zasobów ludzkich (Hines 2004). Natomiast podejście Shah i Warda (2007) nie wyjaśnia ani znaczenia długoterminowej perspektywy *lean*, ani nie odnosi się do decentralizacji podejmowanych przez pracowników decyzji.

Podobnym, z punktu widzenia zawartości merytorycznej, do założeń Likera jest zmieniony model 4P (1. *People*, 2. *Partnership*, 3. *Processes*, 4. *Products*) zespołu Dahlgaard-Park i Dahlgaarda (2006), jednak podkreślający znaczenie wbudowania pojęcia jakości w strategię skoncentrowaną na jakości. W modelu tym wskazuje się, iż doskonałość organizacyjna musi uwzględniać wbudowywanie jakości w poczynania ludzi. To podstawowy proces dla poprawy kolejnych składowych modelu 4P, tj. partnerstwa, procesów i produktów. Dahlgaard-Park i Dahlgaard (2006) wskazują na bardzo ważny aspekt tego modelu, określany jako „rzeczywistość organizacyjna” (*organisational reality*). Chodzi o ewolucję pojęcia jakości i łączenia nowego, zachodniego, mechanistycznego spojrzenia na jakość poprzez pryzmat celów i racjonalności z tradycyjną formą całościowego, humanistycznego i organicznego spojrzenia na poprawę jakości. „Rzeczywistość organizacyjna” stara się zatem godzić dorobek takich zachodnich autorów, jak Shewhart, Deming i Juran, z tradycją japońskich praktyk, które wspierają jakość. Taka „organizacyjna rzeczywistość”, rozpatrywana wieloaspektowo, umożliwia faktyczną budowę modelu 4P przy uwzględnieniu zarówno subiektywnych, jak i obiektywnych aspektów organizacji – na poziomie indywidualnym, jak i zespołowym (tab. 2.7.).

Tabela 2.7. Cztery obszary „rzeczywistości organizacyjnej” istotne dla budowania jakości w modelu „4P”

Obszar	Subiektywność postrzeganej organizacji	Obiektywność postrzeganej organizacji
Pracownik	uczucia, percepcja, założenia, wartości, myśli, intencja, wola, przekonania, motywy, znaczenia, pragnienia, motywacja, zaangażowanie, lojalność (dla budowania przywództwa, ludzi, współpracy)	indywidualne wzory zachowań, zachowania menedżerów, sposoby interakcji i partnerstwa, indywidualny sposób pracy i indywidualna efektywność (dla budowania przywództwa, ludzi, współpracy, procesów)
Zespół (organizacja)	grupy, funkcjonalne i organizacyjne normy, wartości, interesy, władza i jej nieformalna struktura, konflikty interpersonalne i międzygrupowe (dla budowania przywództwa, ludzi, współpracy)	wizja, misja, symbole, tradycje, wzory postępowania w departamentach, ich wzajemne relacje, procesy pracy, szkolenia, zasady, techniki, sposoby komunikacji, struktura, rutyna, technologia (dla budowania przywództwa, ludzi, współpracy, procesów, produktów)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dahlgaard-Park, Dahlgaard (2006: 57–84).

Wszystkie obszary w tabeli 2.7 przeplatają się wzajemnie, przy czym na poziomie pracownika, zarówno te obserwowalne, jak i te nieobserwowalne aspekty, wpływają na wybór celów w ramach „4P”. Z indywidualnego punktu widzenia, wymierne cele, które wpływają na model, obejmują wzory zachowań, interakcji, wybór mierników, zaangażowania wkładu własnych kompetencji. Pojedynczy pracownicy mogą inicjować działania (własne cele), które jednak mogą być napędzane, z jednej strony, osobistymi motywami (realizując własne, subiektywne cele), a z drugiej strony, cele te mogą być kształtowane, modyfikowane lub wręcz wygaszane poprzez kulturę organizacyjną (np. poprzez zespołowe, nieuchwytne działania). Innymi słowy, zachowania i działania indywidualne kształtowane są w znacznej mierze przez otoczenie. Wbudowywanie jakości w ludzi powinno obejmować wzmacnianie (Dahlgaard-Park, Dahlgaard 2006: 57–84):

- Podstawowych wartości, poprzez oddziaływanie na te charakterystyki ludzkie, które są potrzebne do zaspokojenia ich duchowych potrzeb. Obejmują one takie wartości, jak uczciwość, lojalność, spójność, dobroć, zaufanie, sprawiedliwość, szacunek, pokora, godność itp., przy czym są one niezależne od kultury, czasu, miejsca, rasy i wieku.
- Kluczowych kompetencji, poprzez oddziaływanie na te charakterystyki ludzkie, które są potrzebne dla zaspokojenia ich psychicznych potrzeb. Kompetencje te obejmują potrzeby przynależności, relacji, uznania, statusu, samoświadomości, osiągnięcia, kreatywności, uczenia się i rozwoju oraz samorealizacji. Kluczowe kompetencje obejmują emocjonalne⁶ (odpowiedzialne za odczuwanie) i intelektualne⁷ (odpowiedzialne za racjonalne wnioskowanie) kompetencje.

Charron et al. (2015: 117) przekonują, że wdrożenie rozwoju kultury *lean*, związane z przestrzeganiem zasad i wykorzystywaniem narzędzi, wynika z kształtowania przekonań i zachowań pracowników. Ta kultura jest z kolei kreowana poprzez zestaw bodźców, wewnętrznych i zewnętrznych, w stosunku do organizacji i wynika:

- z własnych przekonań pracownika i promowanych wartości organizacji;
- ze stosowanych sposobów pomiaru;
- ze strachu przed błędami i oporem przed zmianami.

Istota wbudowywania jakości w poczynania ludzi była już podnoszona przez DeNisiego (2000: 139), który zwracał uwagę na trudności i opór we wprowadzaniu zmian w amerykańskich korporacjach, w sytuacji, kiedy amerykańskie wartości indywidualnego sukcesu i wynagradzania były zastępowane przez oceny

6 Obejmują samoświadomość, samoregulację, samomotywację, empatię, kompetencje społeczne.

7 W kontekście *lean* i TQM umiejętności intelektualne obejmują wykorzystanie narzędzi i technik, takich jak „siedem starych technik jakości”, do których należy wykres Ishikawy, karta kontrolna, arkusz analityczny, diagram procesu, diagram pareto, histogram, diagram korelacji (Montgomery 2005: 148; Tague 2005: 15). Narzędzia te wspierają rozwój kapitału ludzkiego w celu wdrażaniu innowacji i usprawnień.

i wyceny wynagrodzeniem zespołowym. Należy pamiętać, że bez poszanowania podstawowych wartości, oddziaływanie menedżerów na podwładnych, przynosi niewielki skutek, a to z kolei wiąże się z brakiem wykorzystania kluczowych kompetencji. Przykładowo, jeśli nie ma zaufania pomiędzy menedżerami a pracownikami, to wówczas system wynagradzania nie będzie miał istotnego motywującego wpływu. Może nawet obniżyć wewnętrzną motywację, jeśli klimat menedżerski ma charakter kontrolowania, a nie wspierania i uznania ze strony innych.

Dahlgaard-Park i Dahlgaard (2006: 80) wskazują, że informacje zawarte w CV pracowników, a dotyczące ich podstawowych wartości, są niezmiernie ważnym elementem późniejszego kształtowania relacji z nimi w organizacji. To także oznacza, że wiedza o podstawowych wartościach jest podstawą poprawy jakości życia pracowników, co w ostateczności prowadzi do zwiększenia ich satysfakcji pracowniczej. Innymi słowy, zapewnienie zarówno materialnego dobra, jak i duchowego dobrobytu pracownikom (Senge 1990: 140) powinno być punktem wyjścia dla każdego świadomego menedżera, gdy próbuje on poprawić i lepiej wykorzystywać zasoby ludzkie.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że za utrzymanie wielu wdrożonych koncepcji *lean* odpowiedzialni są sami pracownicy. Stają się oni właścicielami własnych stanowisk, z możliwością ich usprawniania, dbania o nie, ustalania własnych norm poprzez standardy w taki sposób, aby mogli uczyć się od siebie nawzajem i być bardziej wszechstronni (Król 2018: 20). W ten sposób wytwarza się wewnętrzną motywację, zaangażowanie i pozwala wzajemnie kontrolować się zespołowi.

Koch et al. (2008: 41–44) wymieniają kompetencje *lean* menedżera, do których należy: wiedza o narzędziach, praktykach *lean*, myślenie syntetyczne, dostrzeganie przebiegów całości procesów, kierowanie grupą, znajomość polityk, strategii i planów firmy. *Lean* menedżer może być albo samodzielny menedżerem (konsultantem), albo menedżerem grupy wdrażającej *lean*. Należy jednak uwzględnić fakt, aby menedżerowie różnych szczebli nie zostali „zwolnieni” z wdrażania całej koncepcji, bowiem należy ona do odpowiedzialności całej załogi. W związku z tym, rola kierownika w organizacji zmienia się, a nacisk zostaje położony – jak już wcześniej wspomniano – na przywództwo. Locher (2012: 183) stwierdza, że lider nie zarządza już podstawowymi zadaniami i nie musi kontrolować ich wykonania. Rola lidera zostaje przesunięta na wskazywanie organizacji i środowiska pracy, jako miejsca doskonalenia się pracowników i miejsce satysfakcji. Główną rolą liderów *lean* jest inspirowanie pracowników do ciągłego doskonalenia, a kwestia doboru kryteriów pomiaru ich osobistej efektywności steruje ich zachowaniami – również tymi niewłaściwymi (*ibidem*: 195). Posiadanie umiejętności w zakresie rozwoju podwładnych, systemów społeczno-technicznych oraz zarządzania zmianą, pozwala menedżerom na wprowadzanie inicjatyw *lean* w dziedzinie organizacyjnych usprawnień (Charron et al. 2015: 2). Sześciomiesięczny program warsztatów, oparty na działaniach praktycznych w zakresie przywództwa *lean*, rozwija umiejętności zarządzania zespołem wraz umiejętnościami poprawy procesów biznesowych (*ibidem*: 17).

Zatem warunkiem wstępnym osiągnięcia organizacyjnej doskonałości „4P” jest sprostanie potrzebom pracowników w zrównoważony sposób. Wzmacnianie kompetencji, wsparte wartościami, jest istotne dla zaspokojenia psychicznych i duchowych potrzeb, co w konsekwencji wspiera doskonałość organizacyjną w zakresie „ludzi” i „partnerstwa” (pierwszych 2P) organizacyjnej doskonałości „4P”. Wbudowanie jakości w pozostałe 2P („procesy”, „produkty”) nie jest możliwe bez pierwszych 2P. Budowanie strategii jakości „4P”, według podejścia *Hoshin kanri*, wykorzystuje budowanie strategii „z góry na dół” i „z dołu w górę”, przez co pozwala wbudowywać jakość we wszystkie trzy szczeble: indywidualny, zespołowy i organizacyjny. Powiązania te są widoczne w świetle celów *Hoshin kanri*, dążenia do doskonałości, uczenia się oraz celów i wizji na każdym szczeblu (Dahlgaard, Dahlgaard-Park 2006: 277; Miller et al. 2014: 150–152). Zimniewicz (1999, 2003: 77) zaznacza jednak, że przenoszenie pewnych metod z jednych obszarów kulturowych do innych nie może odbywać się mechanicznie. Niezbędne jest modyfikowanie metod w taki sposób, by odpowiadały indywidualnym potrzebom oraz pasowały do kręgu kulturowego organizacji. Jest to spowodowane wysokim stopniem skomplikowania niektórych metod oraz odmiennością kultur narodowych. Nosewicz (2016) podaje przykład polskiej firmy produkcyjnej, dla której charakterystyczne jest to, że nie organizuje ona spotkań integracyjnych, choć pracownicy wykazują cechy silnie kolektywistyczne (przyjazne relacje), zgodne z wysokim stopniem unikania niepewności (tworzenie wewnętrznych przepisów) oraz zmniejszanie dystansu władzy. Jest to jednak wynik przemyślnych zmian i polityki nakierowanej na zespołową współpracę i odpowiedzialność. Nogalski i Walentynowicz (2007: 280) wskazują, że w literaturze można wskazać dwa podejścia do *lean*: pierwsze, węższe, związane z produkcją (*lean manufacturing*) oraz drugie, szersze, bardziej ogólne podejście (*lean management*), definiowane jako „zmiana zasad działalności całej firmy, zarówno systemu wytwarzania, struktury organizacyjnej, jak i systemu zarządzania wraz ze strukturą administracyjno-biurową”. To drugie podejście (czyli *lean management*) polega na „znacznym ograniczaniu kosztów wytwarzania wartości dodanej dla klienta (wyrobu lub usługi), poprzez racjonalizację zatrudnienia, powierzchni produkcyjnej, finansów zaangażowanych w produkcję, nakładów inwestycyjnych, czasu itp., ze szczególnym uwzględnieniem eliminacji wszelkiego rodzaju marnotrawstwa w taki sposób, aby skuteczność i efektywność instytucji nie uległy obniżeniu” (Nogalski, Walentynowicz 2004: 183). Wspomniane podejście można przedstawiać jako „stworzenie nowej, bardziej efektywnej kultury organizacyjnej na zasadzie filozofii *lean thinking*, przy wykorzystaniu nowych, lecz sprawdzonych w praktyce zdobyczy nauki i techniki, w celu zapewnienia konkurencyjności instytucji na światowym poziomie oraz właściwej jakości i satysfakcji klienta” (*ibidem*: 184).

Edukacja pracowników w zakresie *lean* kładzie zatem nacisk na nauczanie pracowników brania odpowiedzialności za identyfikację i eliminowanie wszelkich organizacyjnych praktyk związanych z marnotrawstwem (Charron et al. 2015: 138), co stało się sednem jej kultury.

2.5. *Performance management* i *lean* w środowisku usług: próba łączenia koncepcji

Większość opracowań dotyczących *lean*, a w szczególności *lean* w usługach, nie odnosi się do systemowego ujęcia *performance management*. Ich treść zwykle dotyczy ograniczonych, pojedynczych praktyk zsl w ramach omawianego aspektu *lean*, natomiast sporadycznie są to opracowania w zakresie systemowego stosowania *performance management* (Foss et al. 2011; Bititci et al. 2016). Ze względu na poszukiwanie powiązań między praktykami systemowego *performance management* a koncepcją *lean*, w dalszej kolejności zostaną zaprezentowane:

- podzielane przez obie koncepcje cechy i rozwiązania, które mogą stanowić o wzajemnym wspieraniu się;
- przegląd badań i artykułów teoretycznych dotyczących powiązań praktyk systemowego *performance management* z koncepcją *lean* w środowisku usług. W tym przeglądzie ujęte zostaną także pojedyncze praktyki zsl, które są zakwalifikowane jako składowe *performance management* Armstronga (2015);
- modelowy układ praktyk *performance management*, wynikający z przeglądu literatury, nawiązujący zarazem do zaprezentowanego modelu Armstronga (2009). Obejmuje on etapy planowania, wspierania i oceniania efektywności, a każdy z etapów zawiera odpowiednie praktyki.

Jeśli chodzi o wspólnie podzielane cechy, to w tym względzie można wskazać na trzy wspólne obszary, które stanowią podstawę każdej z tych koncepcji: systemowe podejście, tworzenie wartości i kultura zmiany (tab. 2.8).

Paradygmat ujęcia systemowego korzysta z osiągnięć von Bertalanffy'ego i Wienera. Wskazuje on, że całość, to więcej niż suma jej części, a więc istnieje konieczność badania poszczególnych elementów nie w oderwaniu od siebie, ale wraz z uwzględnieniem relacji zachodzących między nimi (Krupski 2004: 168; Senge 1990). Obydwie teoretyczne koncepcje takie właśnie podejście reprezentują. Lawler i McDermott (2003: 50) zaznaczają, że „jest niewiele badań wskazujących na znaczenie praktyk w funkcjonowaniu *performance management* jako całości”, a przecież system ten jest źródłem wdrażania inicjatyw strategicznych i rozwoju pracowników. Tym bardziej trudno jest wskazać na tego typu badania z perspektywy *lean*.

Lean i *performance management* są także bezpośrednio związane z miejscem pracy oraz bezpośrednim lub pośrednim tworzeniem wartości (Locher 2012: 194). Obserwacje prowadzone w zakładach Forda kilkadziesiąt lat temu przez Eijiego Toyodę i Taiichiego Ohno już wówczas wskazywały, iż żaden ze specjalistów, oprócz pracowników montażu, nie wykonywał istotnych działań dodających wartości w trakcie procesu produkcyjnego – podobnie jak większość brygadzystów, którzy tylko kontrolowali pracowników i wydawali polecenia, pozwalające każdemu pracownikowi wykonywać jedno lub dwa proste zadania (Womack

et al. 1990: 55). Charakter usług ma to do siebie, iż związany jest najczęściej z bezpośrednią konsumpcją w trakcie jej dostarczania (Panasiuk 2006: 18–9), a *lean* w tym względzie wskazuje na istotny udział klienta w tworzeniu wartości w procesie pracy (Andrés-López et al. 2015: 25). W tym momencie wszystko to, co dzieje się w trakcie realizacji etapu „wdrożenia” i „monitorowania” działań w ramach *performance management*, związane jest z realizacją usługi i tworzeniem wartości, przy czym zostało określone przez Baron i Armstronga (2008: 194) jako tworzenie wartości, dzięki wkładowi pracownika w osiąganie efektów. Miejsce pracy w *lean* jest zwykle budowane według zasady 5S, która wspiera ciągle doskonalenie i tworzenie wartości. Dobrze zorganizowane miejsce pracy ma zapewnić przestrzeganie wystandaryzowanych procedur, które pomagają je kontrolować. Procedury te powinny pomagać w przestrzeganiu ustalonego czasu wykonania działań i w ten sposób redukować czas bez wartości dodanej (marnotrawstwo). W związku z tym, zaprojektowanie miejsca pracy jest zasadniczym procesem dla zapewnienia efektywności, dopasowania, automatyzacji i konkurencyjności, zużywając mniej czasu, przestrzeni, nakładów i zapasów (Gonçalves, Salonitis 2017: 386).

Lean nie jest tylko zestawem narzędzi identyfikacji i eliminacji marnotrawstwa. To także podążanie w kierunku kultury zmian i istoty udziału zarządzania w procesie ciągłego usprawniania (Charron et al. 2015: 2). Taką możliwość zmiany daje *performance management*. Ze względu na swoje cechy i możliwość warunkowania zachowań w świetle wprowadzania zmian, *performance management* umożliwia „przyjęcie koncepcji *lean*, jako strategicznej zmiany, która wymaga usunięcia funkcjonalnych granic, przeprojektowania procesów, integrację i partycypację pracowników, zaangażowanie wszystkich *stakeholders* w tworzenie wartości, a to z kolei prowadzi do zmiany kultury organizacji” (Charron et al. 2015: 198–199). Jednak upowszechnienie koncepcji *lean* zajmuje niekiedy wiele lat, bowiem wymaga całkowitej zmiany myślenia o tym, jak zarządzać biznesem poprzez cały zestaw zasad i praktyk *lean* (Charron et al. 2015: 199).

Można jednak wskazać także różnice: *performance management* to – jak stwierdzono w rozdziale 1 – przede wszystkim oddziaływanie na pojedynczego pracownika (DeNisi, Pritchard 2006: 255; Atkinson, Shaw 2006: 182; Pulakos 2009: 37), natomiast *lean* docenia głównie pracę zespołową. DeNisi (2000: 138) wskazuje: „choć podejście do zarządzania efektywnością «z dołu w górę» jest obwarowane wieloma determinantami, to jednak większość systemów *performance management* odnosi się do indywidualnego poziomu efektywności i wpływaniu na zachowania pracownika, w celu dokonania zmian w organizacyjnej efektywności”.

W tabeli 2.9 zaprezentowano przegląd badań i opracowań teoretycznych z zakresu systemowego *performance management* i jego pojedynczych praktyk ztl z perspektywy *lean* w usługach. Liczba artykułów dotyczących tych zagadnień jest znikoma, podobnie jak w przypadku szukania relacji między *performance management* a *lean* w produkcji – gdzie można wskazać pojedyncze studia przypadków (zob. Forslund 2010).

Tabela 2.8. Wspólne cechy *performance management* i *lean*

Cecha	<i>Performance management</i> (PM)	<i>Lean</i>
Podejście systemowe	ta koncepcja jest systemem (Briscoe, Claus 2008: 15) zorientowanym na przyszłość (Shields 2007: 22) lub zestawem działań (DeNisi, Pritchard 2006: 255)	jeśli praktyki <i>lean</i> są rozpatrywane razem, jako system, zwiększa się efektywność organizacji (Womack, Jones 2008; Alsmadi et al. 2012: 384)
Tworzenie wartości w miejscu pracy	- tworzy wartość dzięki wkładowi ludzi w osiąganie efektów (Baron, Armstrong 2008: 194) - tworzy i dostarcza wartości dla odbiorców (Pocztowski 2008: 251) - proces budowania wartości poprzez praktyki zsl w celu osiągnięcia wyników organizacji (Boselie 2010)	- wartość tworzona jest w miejscu pracy („w <i>gemba</i>”) (Locher 2012; Lisiecka, Burka 2016b: 17) - działania <i>lean</i> stale redefiniują wartość dla klienta w zakresie jakości, kosztów i czasu (Charron et al. 2015: 202; Walentynowicz 2013: 54)
Kultura ciągłej poprawy, zmiany i szacunku do ludzi	- cel poprawy efektywności jest realizowany zgodnie z cyklem <i>Plan-Act-Monitor-Review</i> (PAMR) (Armstrong 2015: 17) - poprawa efektywności indywidualnej dla poprawy wyników organizacji (DeNisi 2000: 121) - proces poprawy efektywności jest powiązany z uczeniem się (Brinkerhoff 2006: 307; Harrison 2009: 96) - zachowania dyskrecyjne są szczególnie ważne w usługach, np. bankowości, handlu detalicznym, hotelarstwie, gdzie relacja między pracownikiem a klientem jest istotna w zakresie jakości świadczonych usług (Purcell et al. 2003a). Koncepcja <i>performance management</i> jest oparta na takich zachowaniach „Zarządzanie powinno być oparte bardziej na zaufaniu oraz zwiększonej autonomii pracownika w realizacji powierzonych zadań, niż na wierze w moc bezpośredniej kontroli, która z założenia ma motywować pracownika” (Stroińska 2014: 163)	- działanie <i>Plan-Do-Check-Act</i> (PDCA) reprezentuje podstawową metodę doskonalenia (Deming 1993) - indywidualne i zespołowe uczenie systemów społeczno-technicznych i wprowadzanie zmian towarzyszy <i>lean</i> (Charron et al. 2015) - ludzie angażują się w poprawę za pośrednictwem przywództwa i partycypacji pracowniczej (Dahlgaard, Dahlgaard-Park 2006) <i>lean</i> wymaga uczestniczenia w szkoleniach interdyscyplinarnych, pozwala na elastyczność pracy i uczestniczenie w wielofunkcyjnych zespołach, a to daje możliwość nauki i wykonywania nowych obowiązków (Locher 2012: 74) - przemysł japoński odniósł sukces, między innymi dlatego, że japońscy menedżerowie dobrze traktowali swoich podwładnych i dostawców – bez potrzeby wyjaśniania pojęcia lojalności (Schonberger 1986: VIII). - wielu praktyków błędnie skupia się na narzędziach i wyposażeniu <i>lean</i>, zaniedbując element szacunku dla ludzi (Schonberger 1986 ; Sayer, Williams 2015: 49)

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury wskazanej w tabeli.

Tabela 2.9. Przegląd badań i artykułów teoretycznych nad powiązaniami praktyk *performance management* (PM) i rozwiązań *lean* w usługach

Publikacja	Problem	Zalecenia praktyczne dla <i>performance management</i> (PM)
Bititci, Cocca, Aylin (2016) artykuł badawczy	W jaki sposób wizualizacja <i>performance management</i> przyczynia się do lepszego zarządzania ludźmi?	- wizualizacja ma pozytywny wpływ na PM w zakresie: - zwiększenia efektywności w realizacji projektów. Pracownicy rozumieją swoje miejsce w projekcie - lepszej komunikacji pracownikom celów organizacji i priorytetów, co wspomaga planowanie efektywności pracownika - angażowania ludzi do dyskusji o strategii i efektywności organizacji na wszystkich szczeblach organizacji - zarządzania zespołami w zakresie przeglądów efektywności i planowania - efektywnej dyskusji w zakresie wyboru wskaźników pomiaru i punktu startowego dla przeglądu efektywności. - budowania kultury ciągłej poprawy - badane firmy, zarówno produkcyjne, jak i usługowe, wykorzystywały narzędzia wizualizacyjne z zakresu <i>lean production</i>
Abdi, Shavarini, Hoseini (2006) studium kilku przypadków	Czy przeniesieć rozwiązania <i>lean</i> z produkcji do usług? Które praktyki z zll sprawdzają się w usługach?	- należy przenieść wszystkie zasady i większość narzędzi <i>lean</i> z przemysłu produkcyjnego do usług - organizacje, stosujące <i>lean</i> w usługach, powinny, między innymi: - identyfikować i zarządzać punktami kontaktu z klientem. Należy poszukiwać zachowań <i>lean</i> - określić wartość i wskazać jasne cele procesu i sposobu pomiaru. To informacja dla celów oceniania - dostarczać informacji zwrotnej i tworzyć środowisko ciągłego uczenia się - stałe poszukiwać poprawy produktywności, bazując na doświadczeniach pracowników, tworzyć dobre kanały komunikacyjne, stosować BSC i pomiary - szkolić pracowników, budować zespoły, rozszerzyć partycypację, aby pracownicy mogli nawzajem sobie pomagać i zastępować się
Locher (2008, 2012) książka oraz artykuł teoretyczny	Które praktyki z zakresu <i>lean office/service</i> powinno się stosować? Które praktyki z zll powinny być wykorzystywane?	- zidentyfikować rodzaje usług - zdefiniować prace standaryzowane dla danego rodzaju usług wraz z narzędziami 5S. Ogólne opisy stanowisk powinny być uzupełnione wizualną instrukcją. Pracownicy są odpowiedzialni za własne stanowiska - szkolić personel dla wszechstronnych zadań. Zastępowanie, wspomaganie wzajemne pracowników powinno być normą - wdrożyć system pull i techniki wizualizacyjne

Tabela 2.9. cd.

Publikacja	Problem	Zalecenia praktyczne dla <i>performance management</i> (PM)
		- wprowadzić pracę, w ramach systemu komórki. System pracy ma być oparty na zespole, nie należy oceniać pracy indywidualnej - usprawniać w ciągły sposób ludzi i procesy (odpowiedzialność kierowników)
Danielsson (2013) artykuł teoretyczny	Jaka jest różnica między dwiema perspektywami pracy w <i>lean office</i> ? Jak każda z nich wpływa na praktyki zsz?	- istnieją dwie perspektywy organizacji pracy w <i>lean office</i>: (1) zgodna z naukowym zarządzaniem Taylora (neo-Tayloristic approach), która wyraża potrzebę standaryzacji systemu pracy i przestrzeni w biurze oraz (2) oparta na pracy zespołowej, która pomaga rozwiązywać problemy i uczyć się dla potrzeby skrócenia czasu przejścia - przestrzeń w biurze jest traktowana jako narzędzie menedżerskie - dla perspektyw naukowego zarządzania: nacisk na indywidualną standaryzację i lojalność, ograniczanie roli konfliktu i celów zespołowych; brak rotacji roli lidera w zespole - dla perspektywy zespołowej: pracownik i zespoły posiadają więcej władzy i odpowiedzialności; praca indywidualna i jej efekty są tak samo ważne, jak praca zespołowa; planowanie indywidualnej i zespołowej efektywności obejmuje wskazanie celów; wymaga się spontanicznych i nieformalnych spotkań między kierownikami a pracownikami; rotacja między stanowiskami i zespołami jest normą; rotacja lidera zespołu jest także przechodnia w zespole - w ocenie efektywności pracownika należy brać pod uwagę ciągłą zmianę warunków środowiska pracy
Foss, Stubbs, Jones (2011: 1603) studium przypadku w służbie zdrowia	Czy zarządzanie jakością, edukacją, <i>lean</i> i <i>performance management</i> można pogodzić jako kulturę ciągłej poprawy?	- łatwiej zintegrować programy związane z jakością, edukacją i <i>lean</i>, gdy PM jest wdrożone w każdą ze zmian. Pojawia się efekt synergii - PM obejmuje etapy: planowania, pomiaru, informacji zwrotnej i wzmacniania. Użyte kryteria to: zachowania i wymierne wyniki pracy „Możemy użyć <i>lean</i> dla zidentyfikowania zmiany w zakresie poprawy wydajności, edukacja dostarcza szkoleń w zakresie potrzeby tej zmiany, PM pomaga ludziom zmienić swoje zachowania w celu wprowadzenia zmiany, jakość pomaga dokonać pomiaru efektywności wprowadzonej zmiany”
Charron, Harrington, Voehl, Wiggin (2015)	Jaką funkcję PM pełni w <i>lean</i> ?	<i>lean</i> obejmuje funkcję utrzymania i poprawy procesów zarówno w produkcji, jak i w usługach

Publikacja	Problem	Zalecenia praktyczne dla <i>performance management</i> (PM)
rozdział teoretyczny książki		- poprawa organizacyjnej efektywności (PM) polega na ciągłym wdrażaniu programów usprawnień w zakresie procesów. Stąd PM może być utożsamiany jako element koncepcji <i>lean</i> - programy dotyczą zdobywania wiedzy między podsystemem społecznym i technicznym, w świetle dokonujących się ciągłych zmian między nimi
Jenkins, Mitra, Gupta, Shaw (1998) artykuł badawczy	Jakie kryteria przyjmować, wynagradzając pracowników w koncepcji <i>lean</i> ?	wynagradzanie finansowe jest istotne w przypadku kryterium ilości pracy, ale w przypadku jej jakości nie wspiera zasady <i>lean</i> „jakości u źródła”
Womack (2015) artykuł teoretyczny	Czy należy wynagradzać za indywidualne efekty pracy?	wynagrodzenie szeregowych pracowników w koncepcji <i>lean</i> powinno być oparte na wynagradzaniu zespołowych efektów: „poniżej organizacyjnego szczebla menadżera biura lub zakładu istnieje ogromne zagrożenie nadużyć związane z indywidualnymi premiami, które mierzą wyniki dla jednego menadżera, tylko w jednej części organizacji. Stwarzają one fałszywe wrażenie, że dobra wydajność może być wynikiem indywidualnych, a nie zespołowych działań. Pomiary te napędzają nieadekwatne zachowania i są najłatwiejsze do osiągnięcia poprzez przeniesienie ciężaru z jednej części organizacji do innej”
McCarthy, Sharma (2010) artykuł teoretyczny	Jak kształtować systemy wynagradzania działów sprzedaży w strukturach procesowych?	- systemy wynagrodzeń sprzedażowych ewoluują w kierunku pomiarów efektów zespołowych, ponieważ lepiej odzwierciedlają sposób, w jaki firmy sprzedają swoje usługi klientom - takie rozwiązania można znaleźć w firmach usługowych z wdrożoną koncepcją <i>lean</i>
Alsmadi, Almani, Jerisat (2012) artykuł badawczy	Czy w Wielkiej Brytanii praktyki <i>lean</i> z produkcji są stosowane w usługach?	7 na 10 praktyk <i>lean</i> z produkcji jest stosowanych w usługach (wyjątkiem są TPM, redukcja czasu ustawienia maszyn, info od dostawcy) - stosowane praktyki <i>lean</i> w usługach: JIT, kontakt z dostawcą, zaangażowanie klienta i pracownika, pull, flow - praktyki <i>lean</i>, zarówno w produkcji, jak i w usługach, mają wpływ na organizacyjną efektywność - te praktyki <i>lean</i>, które są związane z klientem i z zł (tj. zaangażowanie), bardziej dotyczą efektywności organizacji w usługach - zarządzanie miękkimi praktykami <i>lean</i> jest w usługach istotne ze względu na organizacyjną efektywność

Publikacja	Problem	Zalecenia praktyczne dla <i>performance management</i> (PM)
Taylor (2013: 31–33) raport szkockich związków zawodowych	W jaki sposób praktyki PM wpływają na zdrowie pracowników? Czy PM i <i>lean</i> wpływają na zdrowie i samopoczucie pracowników?	• system PM jest tutaj rozpatrywany z perspektywy pracownika oraz wpływu wspomnianego systemu na zdrowie i poczucie pracowników • badania pracowników manualnych w procesie produkcji wskazują, że w branży samochodowej <i>lean</i> pomniejszyła zachowania dyskrecjonalne, spowodowała zwiększoną kontrolę menedżerską, zawężyła zadania pracowników, zmniejszyła ich możliwości podejmowania decyzji i zwiększyła obciążenie pracą • dowody na problemy ze zdrowiem i samopoczuciem pracowników w pracy administracyjnej i usługowej są tak samo niepokojące, jak przykłady pracowników produkcyjnych. Pochodzą one z badań telefonicznego centrum obsługi klienta, gdzie nacisk na krótkie cykle rozmów i automatyczny przepływ pracy są typowe dla tych organizacji. Nadmierna standaryzacja i intensywny monitoring pracy, które stanowią jedyne cechy <i>lean</i>, prowadzą do przeciążenia pracowników. Treść pracy, wykonywanej przez pracowników, jest monotonna. Taka sytuacja prowadzi do wielu problemów zdrowotnych natury psychicznej i fizycznej. Cele związane ze skracaniem czasu są uważane przez pracowników za najważniejszą niedogodność pracy • dowody badań organizacji pracy umysłowej wskazują, że PM i <i>lean</i> są zintegrowane tylko po to, aby stworzyć nową formę zintensyfikowanej i ściślejszej regulacji w zakresie pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie źródeł wskazanych w tabeli.

Należy także zwrócić uwagę na występujące w literaturze nieliczne uwagi dotyczące praktyk *performance management* stosowanych razem z koncepcją i wymogami *lean*. W kwestii planowania efektywności wyraźnie wskazuje się na elastyczność praktyk. Można wskazać, że:

- Wymagane jest przekraczanie bariery opisów stanowisk i koncentrowanie się na zadaniach, ścieżkach przebiegu informacji między zadaniami oraz połączeniach między nimi (Locher 2012: 56; Spear, Bowen 1999; zob. także Król 2018: 10). W tym względzie, to czas taktu wyznacza ramy podziału pracy, bowiem pozwala on planować zasoby dla względnie niezmiennych procesów przetwarzania, np. daje możliwość określenia liczby pracowników niezbędnych do wykonania określonych zadań (Locher 2012: 66). Rothwell et al. (2012: 146–147) wskazują, że tradycyjny opis stanowiska pracy jest

potencjalnym statycznym, niedopasowującym się do zmieniających się warunków inhibitorem *lean*.

- Dokumentacja w postaci karty pracy standaryzowanej dla pracy wielozadaniowej – a taką jest, przykładowo, praca biurowa – ma być prosta, czytelna, wizualnie zaprezentowana i znajdować się w miejscu pracy, gdzie zadanie jest wykonywane. Taka karta jest używana do opisu pracy charakteryzującej się wysoką powtarzalnością (Locher 2012: 70).
- Zasadniczo, zespół inicjuje i monitoruje wdrażanie narzędzia 5S, a po jego wdrożeniu pojedynczy pracownik – w ramach zespołu, lub też cały zespół – jest odpowiedzialny za utrzymanie porządku danego stanowiska. Wsparcie kierownictwa w tym względzie jest niezbędne (Tapping 2005: 2). W przypadku 5S, etap standaryzacji (czwarte w kolejności „S”), wymaga określenia wizualnych standardów pracy w postaci dokumentu i określenie w nim zadań, miejsca, nazwiska odpowiedzialnego pracownika, czasu wykonania i wymaganych zasobów. Co istotne, przyporządkowane zadania mogą być wykonywane rotacyjnie przez członków zespołu (*ibidem*: 6).
- Gdy role, zakresy odpowiedzialności i standardy pracy zostaną zdefiniowane, należy zidentyfikować luki kompetencyjne między wymaganiami roli, a kompetencjami pracownika (Locher 2012: 71). Zwykle wymagane są tu szkolenia, także interdyscyplinarne. Standaryzowana praca ułatwia szkolenie, a coaching (instruowanie pracowników) skraca czas nauki.

Natomiast jeśli chodzi o etap wspierania efektywności pracy, zaznacza się w tym względzie większa partycypacja pracowników, rola kierownika, jako coacha oraz wsparcie zespołu w monitorowaniu i ocenianiu pracownika:

- *Lean* operuje na poziomie decyzji podejmowanych przez członków zespołu, którzy posiadają dużą partycypację i działają w oparciu o przebieg strumienia wartości lub przynajmniej wartości tworzonej w oparciu o komórkę, a ich decyzje są oparte na celach strategicznych, zgodnych z koncepcją *lean* (Charron et al. 2015: 200). Stąd pracownicy, bez względu na departamenty i pełnione funkcje, podzielają wspólne cele i ponoszą odpowiedzialność za ich osiągnięcie (Dahlgaard, Dahlgaard-Park 2006: 270).
- Zespół stara się zidentyfikować „najlepsze praktyki” w zakresie standaryzacji pracy, przy udziale kierownika (Locher 2012: 44). Kierownik ma obowiązek monitorowania efektywności i problemów z przestrzeganiem standardów pracy (*ibidem*: 45). Stosuje coaching na stanowisku pracy w zakresie szkolenia ze standardów pracy, który Locher określa jako technikę instruowania pracowników (*Training Within Industries*, TWI) i którą rozpowszechniła firma Toyota w latach 50. ubiegłego wieku. Może to się odbywać przy udziale zespołu i służyć realizacji wyznaczonemu celowi (np. przypomnienie sobie typów marnotrawstwa czy zasad utrzymania porządku 5S). Ponadto

kierownicy powinni rozmawiać, wysłuchać uwag pracowników i obserwować ich pracę (*ibidem*: 195). Należy się upewnić, że w wyniku standaryzacji nie pojawiły się nowe problemy.

- System kontroli wizualnej może poprawić wyniki: dostępna informacja dla wszystkich na monitorach pozwala interweniować pracownikom bez specjalnego zaangażowania się kierownika (*ibidem*: 104).

W zakresie oceniania pracowników wskazuje się na wynagradzanie działań związanych ze standaryzacją, przy czym jednoznacznie optuje się za usunięciem formalnej oceny okresowej na dotychczasowych rozwiązaniach, w oparciu o skalę oceny. Natomiast wykorzystanie jej wyników powinno zmierzać do budowania potencjału pracownika:

- Brak standardów pracy utrudnia liderom korygowanie i wynagradzanie działań pracowników (*ibidem*: 38–45). Nie chodzi tu jednak o kontrolowanie każdego kroku (czynności) w ramach zadań, a o kluczowe działania, które mają wpływ na klienta i wynik. Nagradzanie pożądaných zachowań wzmacnia cechy kultury *lean* (*ibidem*: 198). Wynagradzanie powinno zatem dotyczyć stosowania narzędzi 5S (Tapping 2005: 10).

Na podstawie danych zawartych w tabelach 2.8 i 2.9, a także przytoczonych wcześniej uwag w zakresie jednoczesnego stosowania praktyk *performance management* oraz *lean* w usługach, w tabeli 2.10 zaproponowano zestaw praktyk, które nawiązują do trzech etapów modelowego podejścia *performance management*, według koncepcji Armstronga (2009: 309).

Tabela 2.10. Praktyki *performance management* w kontekście wymogów *lean* w środowisku usług, na podstawie wskazówek literaturowych

Wymogi koncepcji <i>lean</i>	Praktyki <i>performance management</i>		
	planowanie	wspieranie	ocenianie
Przepływ pracy w strumieniu wartości – VSM – <i>flow</i> – <i>pull</i> – standaryzacja	• opis stanowiska elastyczny, uzupełniony wizualną dokumentacją • wizualna dokumentacja pracy wielozadaniowej dla działań o wysokiej powtarzalności • koncentracja na zadaniach i przebiegu informacji. Czas taktu podstawą planowania zadań.	• kierownik instruuje, rozmawia, wspiera i uczy pracownika na stanowisku metodą TWI. Wykorzystywana jest wizualizacja przepływu pracy. • praktyka „<i>gemba walking</i>”, czyli kierownik rozmawia z pracownikami o wykonywanej przez nich pracy w miejscu powstania wartości	• ocenie podlega realizacja celów, przestrzeganie zasad <i>lean</i> i posługiwanie się metodami i narzędziami 5S (zachowania), standaryzacji, które mają odzwierciedlenie w miernikach, np. czasie taktu • brak lub ograniczenie formalnej oceny okresowej

Wymogi koncepcji <i>lean</i>	Praktyki <i>performance management</i>		
	planowanie	wspieranie	ocenianie
	- wizualizacja celów i sposobów pomiaru, przy czym cele wynikają z VSM, 5S i standaryzacji - zespół wraz z kierownikiem inicjuje 5S, identyfikuje cele rozwojowe - stosowana metoda PDCA dla potrzeb poprawy indywidualnej efektywności	- wraz z zespołem kierownik wspiera działania dyskrecjonalne, partycypacyjne, autonomię pracy - rotacja międzystanowiskowa i wielozadaniowość jest normą - postępowanie zgodnie z zasadami i narzędziami <i>lean</i>, np. wizualnymi instrukcjami	- następują nieformalne i formalne przeglądy/pomiar efektywności indywidualnej i zespołowej. Dokonywana jest samoocena - wizualizacja efektywności - wyniki oceny wykorzystane dla potrzeb rozwoju pracownika - wynagradzanie 5S/zachowań
– <i>kaizen</i> indywidualny	- cele rozwojowe ustalane z kierownikiem - stosowana metoda PDCA/5W dla wprowadzania zmian	- wykorzystywanie metody 5W. Wdrożenie zmian. - usprawnienia wdrażane przez pracownika	samoocena dla potrzeb własnego rozwoju i poprawy efektywności
– <i>kaizen</i> zespołowy	- stosowana metoda PDCA/5W dla wprowadzania zmian - stosowane metody zapobiegania błędom	- uczestniczenie w zespołowym <i>kaizen</i>, wzajemne doskonalenie - wykorzystywanie metody 5W - wykorzystywane są graficzne narzędzia jakości	- monitorowanie indywidualnej efektywności przez zespół - ocena zespołowa. - uczenie pracownika przez zespół

Źródło: opracowanie własne.

Z danych zawartych w tabeli 2.10 wynika, że punktem wyjścia ustalania celów dla pracownika nie są wyłącznie wymogi, dostosowanego do bieżących potrzeb opisu stanowiska pracy, lecz konkretna sytuacja, wynikająca z zastosowanych w praktyce zasad *pull* i przekierowywania potencjału zasobów ludzkich tam, gdzie są one potrzebne w danym momencie. Wdrożenie i utrzymanie zasady 5S oraz mierniki wynikające z mapowania VSM, stanowią podstawę wyznaczania celów w zakresie zadań i standardów zachowań. Natomiast, realizacja pracy wymaga współpracy między kierownikiem, pracownikiem i zespołem w zakresie monitorowania, instruowania, wspólnego uczenia się i wdrażania usprawnień oraz przeglądów efektywności. Formalna ocena jest zastępowana częstszymi przeglądami indywidualnej efektywności, przy czym jej wyniki wykorzystywane są przede wszystkim do rozwijania potencjału pracownika. Wynagrodzenie pracownika związane jest głównie z nagradzaniem za przestrzeganie standardów pracy.

Przytoczone spostrzeżenia i stwierdzenia są punktem wyjścia dla części metodycznej i empirycznej zawartej w kolejnych rozdziałach.

ROZDZIAŁ 3

Metodyka badań własnych: model, hipotezy, analiza zebranych danych, zmienne i miary

3.1. Model badawczy i hipotezy

W literaturze przedmiotu można znaleźć różne koncepcje paradygmatów organizacji i zarządzania. Jedno z najbardziej rozpowszechnionych podejść, zaproponowane przez Burella i Morgana, definiuje cztery podstawowe paradygmaty dominujące w zarządzaniu (Sułkowski 2016: 137): funkcjonalizm, paradygmat interpretatywno-symboliczny, radykalny strukturalizm i postmodernizm. Niniejsze ramy teoretyczne i prowadzone badania nawiązują do pierwszego z wymienionych, czyli wymiaru funkcjonalistycznego. Jego założenia epistemologiczne, dotyczące ideału nauki, podkreślają obiektywizm (czyli obiektywne założenia dotyczące poznania), natomiast preferowanej orientacji społecznej odpowiada regulacja. Można powiedzieć także, że ramy teoretyczno-badawcze odzwierciedlają paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy zarządzania, oparty na wymiarze epistemologicznym i prakseologicznym (*ibidem*: 134).

Na podstawie analizy literatury z zakresu *performance management* (PM) i *lean service* (LS) podjęto próbę opracowania modelu badawczego zależności między praktykami PM, wymaganiami koncepcji *lean* w środowisku usług LS, a także powiązaniem obserwowanego marnotrawstwa działu z rozwiązaniami LS oraz oceną indywidualnej efektywności pracy. Zależności te rozpatrywano w kontekście utrudnień wdrażania rozwiązań *lean*, tzw. inhibitorów LS (Hadid, Mansouri 2014: 766) oraz czynników kontekstowych realizowanych rozwiązań *lean* (*ibidem*: 766–70) w zakresie branży, działu, systemu rachunkowości *lean*, liczby lat wdrażania koncepcji, wielkości zatrudnienia, okresu powstania, tj. przed i po zmianach ustrojowych w Polsce, własności dominującego kapitału oraz rodzaju strategii.

W świetle rozważań zawartych w rozdziałach teoretycznych wiele przemawia za tym, aby praktyki PM traktować całościowo, jako system wzajemnie wspierających się rozwiązań, powiązanych zarówno ze strategią organizacji, jak i innymi funkcjami personalnymi – głównie z funkcją wynagradzania i rozwojem

pracownika (Aguinis 2009; Shields 2007; Houldsworth, Jirasinghe 2006; Armstrong, Ward 2005 i in.). Zestawy praktyk PM autorów mogą być dość zróżnicowane (Hutchinson 2013; Shields 2007: 517–518), choć zasadnicze rozwiązania w ramach planowania, wspierania i oceniania pracownika stale się powtarzają (Armstrong 2015: 17; Shields 2007: 23). Podział systemów PM na rozwiązania „miękkie” i „twarde” (Houldsworth, Jirasinghe 2006: 35) może także różnicować praktyki ze względu na rodzaj organizacji lub nawet branżę, a to z kolei wskazuje na złożoność samego modelu PM. W krajowej literaturze, choć znajdziemy szerokie odniesienia do kwestii strategii, funkcji personalnych i samego oceniania, nie traktuje się praktyk PM w sposób całościowy, tj. systemowy (Pocztowski 2005: 5). W związku z brakiem kluczowej zmiennej PM podjęto próbę jej operacjonalizacji i skonstruowania modelu PM, który obejmowałby praktyki charakterystyczne dla systemu pracy *lean*. Model PM można także nazwać submodelem, miał on bowiem posłużyć do skonstruowania globalnego (ostatecznego) modelu PM-LS. Do konstrukcji modelu PM wykorzystano narzędzia proponowane przez Armstronga (2015: 328–369), a także koncepcję zespołu Houldsworth i Jirasinghe (2006: 224–226), Shieldsa (2007: 517) i uwagi Williamsa (2006: 244–245). Ze względu na fakt, że polskie badania nie ujmowały modelowo praktyk, kwalifikowanych w literaturze jako składowe *performance management*, na podstawie wspomnianych narzędzi opracowano autorski kwestionariusz ankiety w tym zakresie. Zawarte w nim stwierdzenia posłużyły do opracowania konstruktów, które zostały omówione w dalszej części tego rozdziału. Wykorzystano je do budowy autorskiego modelu PM. Ze względu na fakt, że to relacja między bezpośrednim przełożonym a pracownikiem stanowi nośnik wdrożonych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi (zsl) z zakresu PM, i są to tzw. stosowane praktyki zsl w modelu Purcella i Hutchinson (2007) i Boselie’ego (2010: 63) – kwestionariusz został skonstruowany z myślą o kierownikach działów jako podmiotach i właśnie do nich został skierowany. Przy jego budowie nie zastosowano anglojęzycznych zwrotów lub specyficznego żargonu, a skoncentrowano się na przejawach praktyk PM, stosowanych przez bezpośredniego przełożonego.

Z kolei w literaturze dotyczącej *lean* autorzy niejednokrotnie podkreślają znaczenie zasad *lean*, do których należą: wartość, mapowanie strumienia wartości, przepływ (*flow*), ciągnięcie (*pull*) oraz ciągle doskonalenie (Womack, Jones 2008 i in.), które stanowią wytyczne dla praktycznych rozwiązań w zakresie opracowania systemu pracy *lean service*. Zasady te są powszechnie przyjmowane zarówno w przemyśle produkcyjnym, jak i pozaprodukcyjnym (Womack, Jones 1996: 10; Charron et al. 2015: 7–8; Hamrol 2015: 99). W tym ostatnim podejściu Locher (2012: 18–23) podkreśla jednak cztery istotne etapy wdrażania wspomnianej koncepcji, które obejmują: ustabilizowanie wyników procesów w świetle strumienia wartości, standaryzację praktyk, wizualizację procesu pracy oraz ciągle doskonalenie. Dahlgaard i Dahlgaard-Park (2006: 269) proponują natomiast podobne, ale nie tożsame z poprzednimi rozwiązania, tj. podkreślają brak wymagań związa-

nych z praktycznym wdrożeniem zasad *flow* i *pull* ze względu na trudność ich zastosowania w procesach usługowych.

Opracowano wiele różnych narzędzi pomiaru *lean* dla różnych sektorów, przy czym dominuje sektor produkcji (Åhlström 1996; Karlsson, Nightingale, Mize 2002; Soriano-Meier, Forrester 2002; Ray et al. 2006; Shah, Ward 2007; Singh et al. 2010; Kristensen, Israelsen 2014). Czekaj (2010: 17) wskazuje, że odczuwa się brak w literaturze krajowej koncepcji metodycznej *lean administration*. W związku z tym autor proponuje podejście oparte na strukturalnej i procesowej płaszczyźnie podsystemu zarządzania przedsiębiorstwa. Wskazuje on na cztery fazy postępowania oraz zalecane, przy realizacji poszczególnych etapów, metody szczegółowe.

Dla usług można jedynie wskazać pojedyncze przypadki narzędzi, na przykład Malmbrandt i Åhlström (2013) opracowali ogólne narzędzie oceny poziomu adaptacji i wdrożenia *lean service*, złożone z 34 stwierdzeń. Każde z nich zostało opisane za pomocą uniwersalnej skali oceny (przy czym pięciostopniowa skala określała dojrzałość wdrożonego rozwiązania) oraz listy kontrolnej, specyficznej dla każdego obszaru wdrażanych praktyk *lean*. W ten sposób można było dokonać oceny poziomu adaptacji koncepcji *lean*, jej praktyk i operacyjnej efektywności jej zastosowania. Narzędziem tym mogą posługiwać się menedżerowie, którzy próbowaliby wskazywać nieprzewidziane trudności we wdrażaniu koncepcji i rozpatrywać przeniesienia praktyk do różnych obszarów usług. Z kolei Roszell (2013) opracowała narzędzie przyswojenia praktyk *lean* przez personel szpitala na trzech poziomach organizacji: usprawnienia działania organizacji, działu i pracownika, natomiast zespół Kaltenbrunnera et al. (2017) opracował podobny kwestionariusz (tzw. LiHcQ) akceptacji *lean* w służbie zdrowia, oparty na 14 zasadach Likera w czterech obszarach doskonałości (4P). W sumie zawierał on 16 konstruktów, a każdy obejmował pięć stwierdzeń. Kwestionariusz ten nawiązywał do pracy Malmbrandta i Åhlströma (2013), był bardziej dopasowany do kontekstu służby zdrowia i obejmował mniejszą liczbę stwierdzeń. Jednak należy podkreślić, iż obserwuje się wyraźny brak przyjętej metodologii badań dla potrzeb odmiennych aspektów *lean* w usługach (Hadid, Mansouri 2014: 751), co wynika z niejednoznacznego rozumienia samej koncepcji *lean*. W związku z tym, zgodnie z uwagą Guillemina et al. (1993), wybór narzędzia badawczego powinien odpowiadać kontekstowi, w jakim to narzędzie jest użyte. Na gruncie krajowym istnieją pewne próby pomiaru realizacji koncepcji *lean management* w organizacji, przykładowo Czyż-Gwiazda (2015) proponuje, podobny do założeń zespołu Kaltenbrunnera et al. (2017), pomiar realizacji 14 zasad szczupłego zarządzania, które byłyby wdrażane w czterech kategoriach: w filozofii długookresowej właściwych procesów (przyczyniając się do oczekiwanych rezultatów), w dodawaniu wartości organizacji (poprzez rozwój pracowników i partnerów) oraz poprzez ciągle rozwiązywanie problemów (co jest siłą napędową uczenia się organizacji). Adresatem tych pytań są jednak pracownicy produkcyjni i menedżerowie. Przedsiębiorstwa, działające na terenie Polski, są

na bardzo różnym etapie wdrażania zasad i narzędzi *lean* (Nosewicz 2016), przy czym wdrożenia *lean* w zakresie działań pozaprodukcyjnych (administracji, kadrach, służbie zdrowia i in.), jednocześnie opisane w literaturze, są nieliczne (np. Lisiecka, Burka 2016a; Koch et al. 2008). Przykładowo, Maciąg (2016) stwierdza, że wdrożenie koncepcji *lean service* w polskich szkołach wyższych wiąże się z przełamywaniem licznych barier o charakterze techniczno-organizacyjnym oraz wymaga głębokich zmian w kulturze organizacyjnej uczelni.

Lisiecka i Burka (2016b: 84–87) zwracają uwagę na bardzo istotny fakt, że w ramach koncepcji *lean management* panuje chaos terminologiczny. Dotyczy on zarówno nazewnictwa samej koncepcji, jak i terminologicznego uporządkowania zawartości jej tzw. skrzynki narzędziowej (*lean toolbox*). Za wspomnianymi autorkami należy zatem przyjąć, iż „zasada” to „prawo rządzące jakimiś procesami, zjawiskami; też formuła wyjaśniająca to prawo lub norma postępowania” (Słownik... 2007b: 806), „metoda” to z kolei „sposób postępowania dla osiągnięcia określonego celu” (Słownik... 2007a: 246), natomiast „narzędzie” to „urządzenie techniczne umożliwiające ręczne wykonywanie jakiejś czynności lub pracy” (Słownik... 2007a: 276).

W badaniach własnych wykorzystano zatem spostrzeżenia, że kierownicy działów powinni posiadać wiedzę o wymogach w zakresie LS i nikogo nie można wykluczyć z jego wdrażania (Koch 2008: 44). W związku z tym podjęto próbę opracowania kwestionariusza własnego autorstwa, który pozwala stwierdzić, które z wymagań *lean* w działalności usługowej są realizowane przez kierowników działów. *Lean management* może być rozumiana jako megametoda zawierająca zbiór zasad, pojęć i technik, których celem jest eliminacja marnotrawstwa i wdrożenie efektywnego systemu zarządzania (Lisiński, Ostrowski 2006: 71, za: Czekaj, Ziębicki 2015: 61). W tym miejscu należy nadmienić, że w przeprowadzonej analizie zagranicznych praktyk *lean government* Ćwiklicki i Przebinda (2015: 44–45) sprowadzają je do zestawu rezultatów z wybranych wdrożeń (działań), tj. przyczyn i zakresu wdrożenia *lean*, ciała inicjującego, charakteru i czasu ich wdrożenia, potrzebnych zasobów dla wdrożenia *lean*, otrzymanych efektów, a także przydatności zasad i metod *lean*. Jednak takie ujęcie praktyk *lean* nie jest powszechne, a samo pojęcie praktyk *lean* nie jest jednoznacznie definiowane w literaturze przedmiotu. Na potrzeby badań własnych przyjęto, że wspomniana wcześniej megametoda reprezentuje wymagania *lean* w dziedzinie zasad, metod, technik i mierników *lean*.

Pomimo pewnych ograniczeń kwestionariusza ankiety, warto jednak, mimo wszystko, zwrócić uwagę na jego mocne strony w badaniu zjawisk organizacyjnych. Publikacje światowe obfitują w przykłady zastosowania metod statystycznych w stosunku do danych zebranych za pomocą kwestionariuszy. To właśnie subiektywizm i postawy menedżerów przesądzają w znacznej mierze o faktycznym poziomie danego zjawiska. O ile wskaźniki ilościowe stanowią niejako fotografię przeszłości i mają relatywnie niewielkie przełożenie na efektywność, o tyle su-

biektywne odczucia kadry zarządzającej, nacechowane nadziejami, lękami, pragnieniami czy pożądanymi stanami dotyczącymi organizacji, w lepszym stopniu przewidują przyszłość, a w efekcie wykazują większą zależność z efektywnością organizacji (Czakon 2013: 163–164).

W opracowaniu własnego narzędzia w obszarze *lean* inspiracją był, przede wszystkim, wspomniany wcześniej kwestionariusz autorstwa Malmbrandta i Åhlströma (2013) i zawarte w nim stwierdzenia z sekcji II (tj. praktyk *lean*) i sekcji III (tj. pomiarów operacyjnej efektywności *lean*), z wyłączeniem sekcji I (tj. warunków wdrożenia). W dalszej części rozdziału przedstawiono konstrukty, które posłużyły do budowy modelu LS. Model ten, podobnie jak model PM, może być nazwany submodelem LS, ponieważ będzie stanowić kolejną zmienną w modelu PM-LS.

W opracowywaniu narzędzia badawczego i jego walidacji wykorzystano badania eksperckie, które przeprowadzono w okresie od stycznia do lutego 2017 roku z wykorzystaniem techniki ankiety. Kwestionariusz obejmował sześć pytań otwartych (załącznik 3). Poproszono czterech ekspertów (dwóch teoretyków, pracowników katedry zarządzania jakością uczelni wyższej oraz dwóch kierowników, mających codzienny kontakt zawodowy z wymaganiami *lean* w dziale usługowym) o wyrażenie swoich poglądów w sposób jak najbardziej szczegółowy i wszechstronny w stosunku do wyszczególnionych zagadnień z zakresu praktyk *performance management*, zastosowania koncepcji *lean* w usługach oraz możliwości ich powiązań. Należy podkreślić, że ta część badań nie została przeprowadzona metodą delficką, która wymaga, aby eksperci oddziaływali na siebie, dochodząc do konsensusu w istotnych kwestiach będących przedmiotem badania (Sudoł 2007: 72). W badaniach tych znaczenie miała wyłącznie opinia ekspertów. Ze względu na fakt, iż systemowe ujęcie *performance management* nie jest powszechnie rozpatrywane na gruncie polskiej, fachowej literatury z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, pytania tak skonstruowano, aby eksperci chcieli odnieść się do przejawów tej metody – a więc nie użyto anglojęzycznych terminów i żargonu. Ten sam zabieg poczyniono dla podejścia *lean service* (tj. *lean* w środowisku usług). Wszyscy eksperci prosili o anonimowość, a także mieli możliwość ciągłego kontaktu z autorem niniejszych badań w razie wystąpienia wątpliwości. Ten etap miał na celu skierowanie uwagi badacza na powiązania między praktykami *performance management* a wymaganiami *lean* i w świetle tych uwag uwzględniono dodatkowe stwierdzenia w konstruktach modelu PM.

Uwagi ekspertów wiązały się głównie z istotnym udziałem zespołu w praktykach zarządzania indywidualną efektywnością. Zwrócono także uwagę na fakt, że zestawy metod i narzędzi *lean* w poszczególnych organizacjach mogą znacznie się od siebie różnić, chociaż podstawowe zasady *lean* powinny być przestrzegane. Także przewaga umiejętności praktycznych w zakresie *lean* nad formalnym nazewnictwem stosowanych zasad, metod i narzędzi może być istotną wskazówką w konstruowaniu narzędzia badawczego (zob. także: Piasecka-Głuszak 2014: 97). Ekspertci wskazali, że praktyki *performance management*, dotyczące pojedyncze-

go pracownika, funkcjonują razem z wymogami *lean* w środowisku usług. Choć bardziej elastyczne, to jednak opisy stanowisk pracy występują obok wizualnych kart pracy. Cele indywidualne w zakresie efektywności i jej poprawy, podobnie jak ocena okresowa, są powszechnymi praktykami. Zgłaszano jednak niewystarczające wsparcie pracowników przez bezpośrednich przełożonych oraz wzrastający udział członków zespołu w tym zakresie.

Opracowanie obydwu modeli PM oraz LS, wyłonionych na podstawie dobrych konstruktów, daje podstawę do poczynienia dalszych założeń, co do ich wzajemnej zależności i wpływu.

Hadid i Mansouri (2014) prezentują teoretyczny model wzajemnych relacji między praktykami technicznego podsystemu LS (obejmuje on łącznie 37 praktyk, np. VSM, zapobieganie błędom, 5S, itd.) i podsystemu społecznego LS (obejmuje on łącznie 17 praktyk zżl, także praktyki zaliczane do PM, np. system pomiaru efektywności, wynagradzanie, wsparcie kierownictwa, szkolenie itd.), wskazując przy tym na ich wspólny, pozytywny wpływ na operacyjną i finansową efektywność (tj. jakość, produktywność, elastyczność, zyskowość itd.). Pomimo faktu, iż autorzy opisywanego modelu traktują podsystem techniczny i społeczny jako zmienne niezależne, to jednak wskazują oni także na wzajemną, pozytywną synergię obydwu zestawów praktyk tych podsystemów. Nie mogą jednak wskazać, który z tych zestawów praktyk jest zmienną niezależną, a który jest zmienną moderującą wpływ na zmienną zależną, czyli wyniki organizacji (*ibidem*: 764). Ten stan rzeczy można jednak wyjaśnić rozpatrując każdy z modeli – PM oraz LS – z punktu widzenia tworzenia wartości oraz jej przepływu w strumieniu pracy. Jeśli dla LS jest to podstawowa idea tej koncepcji, to dla PM nie jest ona już tak oczywista. Jednak Ulrich i Brockbank (2008: 22–26; także Ulrich et al. 2010: 11; Poczowski 2008: 251; podobnie łańcuch wartości zżl Boselie 2010: 63) rozpatrują system PM właśnie w świetle strumienia tworzącego wartość dla klientów, a z kolei Houldsworth et al. (2006) przekonują, że PM oferuje największą wartość, jeśli stanowi w pełni zintegrowany proces z pozostałymi procesami zżl. Według koncepcji *lean* stanowisko pracy może być miejscem tworzenia wartości (Miller et al. 2014: 174), a jednocześnie w tym samym miejscu realizowane są praktyki systemu PM, które działają na podobnych zasadach, jak narzędzie doskonalenia PDCA (Armstrong 2012: 333). Także istotny jest fakt, przytaczany przez Baron i Armstronga (2008: 194), że wartość dodaną można opisać wkładem w efekty pracy za pomocą indywidualnych kompetencji i osiągniętych wyników. Te natomiast są rezultatem stosowania praktyk PM. Shields (2007: 135) wskazuje, że budowa wartości dla klientów (*stakeholders*) rozpoczyna się od rozwoju i wzrostu pracowników (perspektywa rozwoju) w pierwszym etapie łańcucha rentowności usług strategicznej karty BSC. Jest to zgodne z podstawowym celem poprawy efektywności *performance management*. Natomiast jeśli chodzi o marnotrawstwo, to Chiarini (2013: 17, 143) wskazuje, że jest ono w sposób bezpośredni powiązane z obniżaniem wartości dodanej w procesach transakcyjnych LS. Można zatem

stwierdzić, że praktyki obydwu modeli, PM i LS, mają potencjał do tworzenia wartości, a eliminacja marnotrawstwa także wpływa na budowanie wartości dla klienta.

Powołując się zatem na podstawowe i wspólne cechy obu koncepcji PM i LS, zaprezentowane w rozdziale 2.5 oraz wcześniej przedstawione przesłanki stwierdzające, iż wartość dla klienta budowana jest w strumieniu przepływu pracy, *de facto*, przez wkład pojedynczych pracowników na stanowiskach pracy, nie ma podstaw do odrzucenia przypuszczenia, że praktyki PM są pozytywnie powiązane z praktykami LS (tj. mają na nie wpływ), budując wartość poprzez eliminację marnotrawstwa. W związku z tym zasadne będzie postawienie pierwszej hipotezy następującej treści:

H1: *Praktyki performance management (PM) mają wpływ na wymogi koncepcji lean w środowisku usług (lean service, LS).*

Tak postawiona hipoteza H1 jest podstawą całego modelu globalnego PM-LS i wymaga skonstruowania dwóch oddzielnych submodeli PM i LS. W kolejnym etapie postępowania badawczego należy stwierdzić, że system PM (a więc praktyki jako jedna całość) faktycznie wspiera realizację zasad, metod, technik i mierników systemu LS.

W rozdziale 2 wskazano, że istnieje wiele czynników spowalniających zmiany lub zagrażających wdrożeniu koncepcji *lean* – to tzw. inhibitory (Hadid, Mansouri 2014). Jednak system PM ma potencjał do wprowadzania kulturowej zmiany (Armstrong, Ward 2005: 27) i ograniczania niekorzystnego wpływu inhibitorów. Potwierdzenie hipotezy H 2 wzmacniałoby wymiar hipotezy H1 i znaczenie systemowego stosowania praktyk PM, jako dźwigni wprowadzania zmian. W związku z tym postawiono hipotezę drugą (H2), następującej treści:

H2: *Praktyki performance management (PM) wzmacniają działania w zakresie przełamywania barier (OGRbrierLS) wdrażania praktyk lean i w ten sposób wpływają pozytywnie na wdrażanie wymagań lean w środowisku usług (LS).*

Ze względu na fakt, że praktyki PM pozytywnie oddziałują na przełamywanie barier wdrażania wymogów *lean* i ograniczanie w ten sposób inhibitorów *lean* to można powiedzieć, że pełnią one rolę mediatora relacji PM-LS. W związku z tym należy postawić dwie hipotezy szczegółowe:

H2.1: *Praktyki performance management (PM) mają wpływ na działania związane z ograniczaniem barier (OGRbrierLS) wdrażania wymogów LS.*

H2.2: *Działania związane z ograniczaniem barier (OGRbrierLS) wdrażania wymogów LS mają wpływ na wdrożenie wymagań lean w środowisku usług (LS).*

W rozdziale 1 wskazano, że system *performance management* powinien prowadzić do polepszania indywidualnej efektywności w zakresie poprawy zachowań, jak i wyników. Z drugiej jednak strony system LS jest nastawiony na pracę zespołową (Chen, Cox 2012: 19; Zakrzewska-Bielawska 2009: 83; Martyniak 2002: 103), a wielu autorów domaga się likwidacji indywidualnej oceny efektywności (np. Deming 1993; Locher 2012: 197). W związku z tym wykazanie wpływu systemowego PM na indywidualną efektywność (hipoteza H3) będzie jednym z argumentów za podtrzymywaniem oceniania indywidualnego w systemach LS.

H3: *Praktyki performance management (PM) mają pozytywny wpływ na indywidualne wyniki pracowników.*

W literaturze wskazuje się na powiązanie szczebli oceny, a efektywność indywidualna powinna wpływać na efekty organizacyjne (DeNisi 2000; Armstrong 2015: 91; Shields 2007: 20-21; Poczowski 2008: 252; Borkowska 2001: 195). Indywidualna efektywność może być także rozumiana poprzez pryzmat wymaganych zachowań związanych z zastosowaniem konkretnych narzędzi *lean* (Benjamin 2013), np., „jakości u źródła”, przy czym mają one wpływ na eliminowanie marnotrawstwa. W związku z tym hipoteza H4 brzmi:

H4: *Indywidualna efektywność pracy przyczynia się do eliminowania marnotrawstwa działu.*

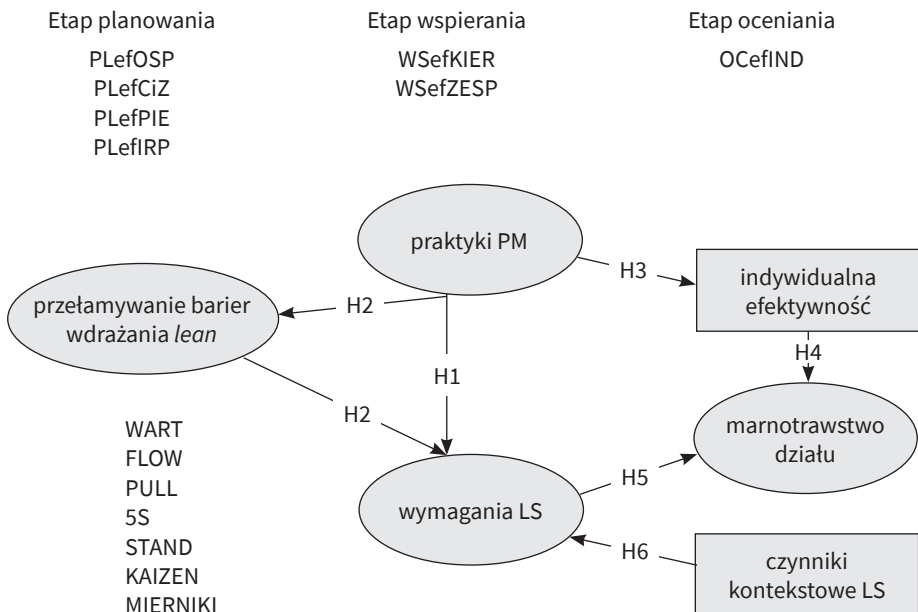
Eliminowanie marnotrawstwa jest – obok tworzenia wartości dla klienta – podstawową przesłanką koncepcji *lean* wskazywaną prawie we wszystkich definicjach. W modelu PM-LS nie traktowano systemu LS jako mediatora między systemem PM a marnotrawstwem działu, ze względu na wątpliwości, które przedstawiono powyżej (Hadid, Mansouri 2014). W związku z tym kolejna hipoteza (H5) wskazuje na powiązania między wymogami LS a marnotrawstwem:

H5: *Wymagania lean w środowisku usług (LS) mają wpływ na obserwowane marnotrawstwo.*

Wpływ czynników kontekstowych na globalny model PM-LS może różnicować statystyczną siłę i istotność powiązań w ramach jego elementów składowych (hipoteza H6), przy czym obejmuje (Hadid, Mansouri 2014: 766–770): rodzaj branży, działu, systemu rachunkowości *lean*, liczbę lat wdrażania koncepcji, wielkość zatrudnienia, okres powstania, tj. przed przemianami ustrojowymi w Polsce czy po nich, własność dominującego kapitału oraz rodzaj strategii organizacji.

H6: *Czynniki kontekstowe LS (moderator) różnicują wpływ praktyk performance management (PM) na wymagania lean w środowisku usług (LS).*

Opierając się na studiach literaturowych, przeprowadzonych badaniach eksperckich, analizie zebranych danych ilościowych (analiza została przedstawiona w rozdz. 3.4) oraz analizie opinii i dyskusji specjalistów, zamieszczonych w grupie dyskusyjnej Lean Six Sigma na portalu społecznościowym LinkedIn.com, co do możliwości wdrożenia rozwiązań *lean* w różnych organizacjach (grupa liczy ponad pół miliona członków), opracowano model badawczy (rys. 3.1), który został poddany weryfikacji empirycznej. Owale na rysunku reprezentują, w przypadku przełamывania barier *lean*, pojedynczy konstrukt, natomiast w przypadku modeli praktyk PM i LS – zestawy złożone z kilku konstruktów. Przy każdym owale reprezentującym model PM i LS umieszczono skrócone nazwy pojedynczych konstruktów, które zostaną zaprezentowane w dalszej części tego rozdziału, w trakcie omawiania budowy każdego z nich. Hipoteza H2 przybiera charakter mediacyjny między zmienną modelu PM a zmienną LS. Natomiast, jak wcześniej wspomniano, nie zakłada się mediacyjnego wpływu modelu LS między praktykami PM a marnotrawstwem. Podobnie jest z indywidualną efektywnością, która nie jest mediatorem między praktykami PM, a marnotrawstwem działu. Z kolei hipoteza H4 nawiązuje do analizy oceny szczebli efektywności pracy na poziomie indywidualnym i jednostki organizacyjnej (DeNisi 2000), reprezentując wpływ indywidualnej efektywności pracy (tj. zachowań i wy-miernych wyników) na obniżenie marnotrawstwa działu.



Rysunek 3.1. Model praktyk PM-LS w kontekście przełamywania barier wdrażania wymagań *lean*, indywidualnej efektywności, marnotrawstwa działu i czynników kontekstowych

Źródło: opracowanie własne.

3.2. Opis metodyki prowadzonych badań

Zawarte w przedstawionym modelu hipotezy wymagają empirycznej weryfikacji. Spośród podejść o charakterze ilościowym, jakościowym i mieszanym, wybrano to pierwsze podejście. Przeprowadzone badania mają charakter badań diagnostycznych o charakterze funkcjonalnym, w których starano się wskazać przyczyny badanego stanu rzeczy. Najważniejsza jest odpowiedź na pytanie o funkcjonalny charakter badanego zjawiska, tj. „jakie praktyki *performance management* wpływają na rozwiązania *lean* w usługach?”, a także odpowiedź na pytanie o celowościowy jego charakter (tj. „do jakiego celu dane zdarzenie prowadzi?”) (Apanowicz 2000: 36).

Zasadniczym etapem postępowania badawczego były badania empiryczne. Badania ankietowe zostały przeprowadzone przy użyciu kwestionariusza ankietowego, metodą CAWI (*Computer Assisted Web Interviews*), poprzez wysłanie respondentom do wypełnienia kwestionariusza internetowego, a także w mniejszej liczbie przypadków, za pomocą wywiadu bezpośredniego. Badania przeprowadzono metodą sondażu diagnostycznego (*ibidem*: 100–104).

Sondaż diagnostyczny jednorazowy na próbie ważonej charakteryzuje się losowym doбором próby. W tym przypadku dobór celowy do próby ma specjalne znaczenie z punktu widzenia potrzeb badającego (opis doboru przedstawiono w rozdz. 3.3). Metoda ta została wykorzystana do weryfikacji zaproponowanych modeli, tj. modelu *performance management* (PM), modelu *lean service* (LS) oraz modelu globalnego (PM-LS), z uwzględnieniem informacji o charakterze zebranego materiału. Zastosowanym narzędziem gromadzenia danych był kwestionariusz ankiety (załącznik 1). Badania te prowadzono w okresie od maja do października 2017 roku. Najbardziej istotną kwestią w modelu globalnym było powiązanie systemowego PM i jego wpływu na modelowe ujęcie LS (tj. PM→LS). Istotne jest to, że model globalny pozwala wskazać na powszechne i uniwersalne praktyki *performance management*, w obecnym kształcie stosowanych rozwiązań LS, w badanych działach usługowych. Sam system PM dostarcza jedynie rusztowania, ogólnych wzorców i ram konstruowania praktyk dopasowanych do kontekstu, którym w tym przypadku jest koncepcja *lean*.

Na podstawie przedstawionego modelu PM-LS opracowano narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza ankiety (załącznik 1) obejmujące: 125 stwierdzeń z wykorzystaniem skali Likerta w wariantach 1–5 (skala porządkowa, stwierdzenia o charakterze dysjunktywnym), dwa pytania wielokrotnego wyboru oraz pytania znajdujące się w metryczce. Wypełnianie ankiety zajmowało respondentom ok. 30 minut. Zakres merytoryczny prowadzonych badań koncentrował się na czterech obszarach w zakresie:

1. Charakterystyki działu ze względu na: pełnioną funkcję, rodzaj branży, liczbę lat wdrażania *lean*, wielkość organizacji ze względu na liczbę za-

trudnionych na etacie pracowników, podporządkowanie działu zasadom rachunkowości *lean*, czas powstania organizacji (przed lub po przemianach ustrojowych), przewagę kapitału zagranicznego lub polskiego, a także rodzaj strategii w organizacji. Istotna była także kwestia posiadania certyfikatu rozwiązań *lean* w danym dziale i całej organizacji. Wymienione obszary pełniły rolę moderatorów modelu globalnego PM-LS.

2. Posiadanych praktyk *performance management* w obszarze: planowania, wspierania i oceniania efektywności pracownika. Podmiotami uczestniczącymi we wdrożeniu tych praktyk jest: pracownik, bezpośredni przełożony, współpracownicy (zespół), a także klient. Ważne były także stwierdzenia dotyczące oceny efektywności zespołu (z podziałem na przedziały „nieefektywny”, „do poprawy” i „efektywny”) oraz kierunki wykorzystania wyników oceny.
3. Wdrożonych rozwiązań z zakresu *lean* w każdym z podstawowych obszarów: wartości i strumienia wartości, przepływu (*flow*), ciągnięcia (*pull*), ciągłego doskonalenia (*kaizen*), stosowanych pomiarów w obszarze usług. Istotną kwestią były inhibitory (ograniczenia) wdrażania rozwiązań *lean* i wpływ *performance management* na ich ograniczenie. Wreszcie, poszukiwano także powiązań między wymaganiami systemu *lean* a marnotrawstwem działu.
4. Powiązań między modelem PM a modelem LS, w kontekście ograniczania barier wdrażania *lean* przez praktyki PM (mediator), a także powiązań między indywidualną a organizacyjną efektywnością. Tak powstały model globalny PM-LS był moderowany przez elementy wymienione w charakterystyce działu i organizacji.

Zgromadzone dane ilościowe zostały, w pierwszym etapie badań własnych, poddane analizie i interpretacji pod kątem stosowania rozwiązań *lean* w badanych działach usługowych. Dopiero w drugim etapie badań opracowano model globalny PM-LS wpływu praktyk *performance management* na wymogi koncepcji *lean* w środowisku usług.

Analizę zgromadzonego materiału empirycznego pod kątem stosowanych przez respondentów rozwiązań przeprowadzono w dziedzinie zasad, metod, technik i mierników *lean* w badanych działach funkcjonalnych (opis wyników przedstawiono w rozdz. 3.4). Gdy obserwacje statystyczne dotyczące badanych zmiennych są liczne (a tak było w tym przypadku), konstruuje się tzw. tablice korelacyjne, zwane również tablicami wielodzielczymi lub kontyngencji o r wierszach i k kolumnach, które są wygodnym narzędziem przedstawiania rozkładu danych. Na podstawie danych zawartych w tablicy można opisać strukturę zbiorowości oddzielnie pod względem każdej z cech (Górecki 2011: 312). Tego typu tablice pozwalają na badanie zależności pomiędzy kilkoma zmiennymi niemetrycznymi (nominalnymi lub porządkowymi) (Brzezińska 2014: 12). W związku z tym, w tablicach kontyngencji, poddano analizie zebrany materiał

empiryczny. Dokonano tego zabiegu ze względu na fakt, iż literatura fachowa, a także badania eksperckie, wskazywały na możliwość wdrożenia różnych praktyk i rozwiązań *lean*. Locher (2012: 18–23) wskazuje na cztery kroki wdrażania koncepcji *lean* w pracy usługowej i biurowej: ustabilizowanie wyników procesów w świetle mapowania strumienia wartości (VSM), standaryzację praktyk, wizualizację procesu pracy oraz ciągłe doskonalenie. Jednakże Pałucha (2008: 80), opisując badane przedsiębiorstwa produkcyjne stwierdza, że trudno jest wskazać kolejność wdrażania metod *lean* i można je stosować niezależnie od siebie. Zaznacza jednak, że stosownie metod i narzędzi razem, takich jak *kaizen*, mapowanie przepływu wartości (VSM), 5S, pozwala osiągnąć zakładane cele szybciej i efektywniej, bowiem wszystkie nakierowane są na ciągłe udoskonalanie realizowanych procesów. Ważna jest także kwestia synergii, oceny i ewolucji stosowanych metod i narzędzi *lean* (Kraśński 2016: 519). Mapowanie wartości jest zatem pierwszą i najważniejszą metodą *lean*, ponieważ wskazuje na to, co musi zostać zmienione (Zakrzewska-Bielawska 2009: 85; Chiarini 2013: 33). Koch et al. (2008) uważają, że dla wszystkich działów pozaprodukcyjnych pierwsze etapy wdrażania są jednakowe: zdefiniowanie wartości i strumienia wartości poprzez zespołowe działania, co nawiązuje do modelu ewolucyjnego wdrażania *lean* (Sayer, Williams 2015).

Lisiecka i Burka (2016b: 10) również stwierdzają, że VSM jest prawdopodobnie najważniejszym instrumentem *lean* służącym do identyfikowania i minimalizowania marnotrawstwa. Jednakże dla poszczególnych obszarów (branż) w *lean service* wymienione zostają najważniejsze metody i techniki, przykładowo (*ibidem*: 28–34): dla *lean office* są to VSM, 5S, zespołowy *kaizen* i ciągłe doskonalenie, dla *lean healthcare* – VSM, 5 *Why*, 5S, kontrola wizualna i standaryzacja pracy, dla *lean administration* z kolei rozwiązania zaproponowane przez Czekaja (2010), dla *lean accounting* – VSM związany z ograniczaniem kosztów, natomiast *lean government* jest związany ogólnie z lepszym zarządzaniem, które prowadzi do, przykładowo, skrócenia czasu procesów wydawania decyzji.

Niektórzy sugerują, że najważniejszą częścią TPS jest kultura organizacyjna bazująca na filozofii ciągłego doskonalenia *kaizen* (Nosewicz 2017: 11). Podobnie Chen i Cox (2012: 18–21) wskazują, że VSM i *kaizen* są najważniejszymi obszarami we wdrożeniu *lean office*, a Chiarini (2013: 143) ukazuje to samo dla procesów usługowych. Badania Piaseckiej-Głuszak (2014: 97) podkreślają wypowiedzi respondentów, że nowoczesne zarządzanie opiera się na zasadach, takich jak *lean* i *kaizen*. Już Eiji Toyoda miał problemy z wprowadzeniem swoich pomysłów w całej firmie ze względu na opór większości załogi. W związku z tym wprowadził je jedynie w zakładzie, którego był dyrektorem (Dahlgaard, Dahlgaard-Park 2006: 265).

Locher (2012: 17) zauważa, że skupiając się na wdrażaniu narzędzi *lean* można wprowadzać wyizolowane zmiany w działach lub izolowanych komórkach funkcjonalnych bez wprowadzania zasadniczej transformacji w zakresie prze-

pływu (*flow*) i systemu ciągnionego (*pull*). Narzędzie jest tylko tak dobre, jak jego zastosowanie. Dlatego w analizie zawartości tablic kontyngencji posłużono się koncepcją ewolucji *lean* w organizacji autorstwa praktyków Sayer i Williams (2015: 110–111): w pierwszym etapie, działania inicjujące *lean* sprowadzają się do mapowania strumienia wartości oraz warsztatów *kaizen* w ramach pojedynczych działów i grup pracowników. Etap drugi, to realizacja większych projektów w pewnym ograniczonym obszarze strumienia wartości. Pracownicy uczą się narzędzi, aby usprawnić procesy i wyniki, a następnie sami inicjują niewielkie projekty w swoich miejscach pracy i w zespołach. Etap kolejny, to współpraca wydziałów w ramach strumienia wartości. Ostatecznie, każdy pracownik instynktownie, i w sposób nawykowy, poprawia fragment strumienia wartości. Koch et al. (2008: 47) sugerują z kolei wdrażanie *lean* w logistyce od pojedynczego zakładu i następnie sukcesywne rozszerzanie działań w całym łańcuchu dostaw. Generalnie można powiedzieć, że wszystkie zasady *lean* powinny być wdrożone. Jednak badane działy, jak to zostanie później przedstawione, znacznie różnią się wdrożonymi rozwiązaniami *lean*. W związku z tym zakładano także pewne różnice w stosowanych praktykach PM, nawiązując do koncepcji „miękiego” i „twardego” *performance management* (Houldsworth, Jirasinghe 2006: 35).

3.3. Dobór i struktura próby badawczej

Jedną z odmian doboru nieprobabilistycznego (nielosowego) jest wybór celowy. Zdaniem Churchilla (2002: 500), w próbie celowej elementy dobierane są najczęściej na podstawie przekonania o ich reprezentatywności lub ze względu na poszukiwany rezultat. Dobór przeprowadza się na podstawie wiedzy badacza o populacji i ze względu na cele badania. „Istotą doboru celowego jest to, że do próby trafiają te jednostki, które w opinii prowadzącego badanie dostarczą optymalnych informacji z punktu widzenia celu badania. Tak więc prowadzący badanie dobiera jednostki do próby na podstawie ogólnej znajomości badanego zjawiska” (Wasilewska 2008: 30). Wykorzystanie doboru celowego jest zasadne w sytuacji, gdy sporządzenie wykazu wszystkich elementów populacji jest niemożliwe (lub bardzo trudne), a dane uzyskane dzięki arbitralnemu doborowi elementów są wystarczające dla celów badania (Babbie 2007: 205). Z taką sytuacją mamy do czynienia w przypadku badania *lean*. Wybór jednostki do próby zależy więc od wyników ocen przeprowadzonych arbitralnie lub wyobrażeń ekspertów dotyczących związków pomiędzy cechami. Metody doboru celowego wymagają dużej wiedzy o populacji lub posługiwania się

ocenami. Nie można także obliczyć prawdopodobieństwa popełnianego błędu wnioskowania na podstawie próby celowej (por. Lissowski et al. 2008: 510, 550). Wyniki dwóch badań z 2006 roku, obejmujące łącznie 42 różne organizacje, a zaprezentowane przez Pocztowski i Buchelt (2008: 53) wskazywały, że 10 z nich wprowadziło *lean management* po transformacji systemowej Polski w 1989 roku. Dostępne autorowi wyniki polskich badań to w większości studia przypadków pojedynczych przedsiębiorstw, zwykle produkcyjnych (Nosewicz 2016). Rewers et al. (2015) prezentują wyniki badań 56 respondentów firm produkcyjnych (menedżerów średniego szczebla). Wskazują one, że wraz ze wzrostem zatrudnienia rośnie liczba wdrożeń rozwiązań *lean*, a najczęściej wdrażane rozwiązania to: 5S i *kaizen* (oba narzędzia okazały się także najbardziej uniwersalne) oraz JIT. Piasecka-Głuszak (2014: 97), po analizie 36. kwestionariuszy celowo dobranych respondentów wskazuje, że *lean* w polskich przedsiębiorstwach jest różnie rozumiany ze względu na przyjęte podejście i wiedzę pozyskaną z określonej literatury przedmiotu. Jednocześnie respondenci potwierdzili, że nowoczesne zarządzanie opiera się na zasadach, takich jak właśnie *lean* i *kaizen*.

Dobór do próby badawczej był zatem celowy i opierał się na trzech kryteriach:

- Po pierwsze, kwestionariusz został skierowany do kierowników działów usługowych. Musieli oni zatem spełnić kryterium formalnego zajmowania tego stanowiska i jednocześnie kierowali podwładnymi w dziale usługowym.
- Po drugie, kierownicy musieli zadeklarować, iż w ich dziale funkcjonuje w praktyce, przynajmniej w pewnym stopniu, filozofia *lean*. Kierownicy działów, w których stosuje się *lean*, powinni być zaangażowani i świadomi zastosowanych rozwiązań, gdyż jest to podstawą wdrożenia i stosowania takich rozwiązań (Koch et al. 2008). Kwestionariusz wykorzystany w badaniu dotyczył przejawów wymogów *lean* w środowisku usług, a nie wprost pytał o zastosowanie konkretnych zasad, metod, narzędzi i mierników. Ten zabieg był wynikiem badań eksperckich, w których wskazywano, że kierownicy w swoim wdrażaniu *lean* kierują się bardziej zestawem charakterystycznego postępowania, które nawiązuje do *lean*, aniżeli nazewnictwem konkretnych metod i technik (Piasecka-Głuszak 2014: 97). Kierownicy liniowi, którzy wdrażają wymagania *lean* są jednocześnie odpowiedzialni za zarządzanie efektywnością (Charon et al. 2015: 6).
- Po trzecie, jak już wspomniano, pytania dotyczące *lean* stawiano kierownikom działów świadczących usługi. W literaturze nadal podaje się przykłady zastosowania *lean* w usługach z perspektywy działów (np. Locher 2012) ze względu na długotrwały proces transformacji do koncepcji *lean* (Charron et al. 2015). Stąd takie postępowanie przyjęto w badaniach własnych.

Działy świadczące usługi nawiązują w swoich rozwiązaniach do omówionego w podrozdziale 2.2 pojęcia środowiska usług i reprezentują wszystkie te procesy, które:

- nie są zakwalifikowane, jako proces wytwórczy podstawowy, w przedsiębiorstwach produkcyjnych (tj. jako produkcja), natomiast może to być proces usługowy pomocniczy (np. utrzymanie ruchu), obsługowy (np. bezpieczeństwo pracy, obsługa administracyjna), a także proces badań i rozwoju oraz dystrybucji (Pająk 2013; Durlik 2007; Chrobocińska 2013: 38);
- mogą, ale nie muszą, stanowić domenę działania danej organizacji (nieprodukcyjnej), jednocześnie dostarczając usługi o cechach wskazanych przez Panasiuka (2006: 18–19), a sama usługa nawiązuje do konstruktywnego pojęcia usługi według Daszkowskiej (1998: 17). Przykładowo, mogą to być działy sprzedaży lub usług finansowych.

Chiarini (2013: 33) twierdzi, że procesy transakcyjne, tak charakterystyczne dla usług, są obserwowane zarówno w przemyśle usług (np. edukacji, służbie zdrowia), jak i w procesach usługowych firm produkcyjnych (np. dziale marketingu, projektów, rozwoju, rachunkowości, zasobów ludzkich i IT). Wszystkie te procesy mogą być usprawniane poprzez rozwiązania znane w literaturze jako *lean* w usługach. Zakrzewska-Bielawska (2009: 84), opisując zastosowania *lean* w procesach administracyjnych przedsiębiorstwa, zalicza tutaj działy księgowości, operacyjny, zamówień, finansowy, personalny itp. Krótką charakterystykę działów, z których pochodzili respondenci przedstawiono w tabeli 3.1.

Tabela 3.1. Rodzaj badanych działów w próbie badawczej

Działy	Częstość	Procent	Procent skumulowany
Logistyka/spedycja	12	6,9	6,9
Zarządzanie zasobami ludzkimi/kadr	20	11,6	18,5
Rachunkowość/finanse	3	1,7	20,2
Sprzedaż	6	3,5	23,7
Zakupy/jakość	29	16,8	40,5
Obsługa klienta	19	11,0	51,4
Inny	24	13,9	65,3
B&R/Doskonalenia procesów/ <i>Lean</i>	22	12,7	78,0
Utrzymanie ruchu	38	22,0	100,0
Ogółem	173	100,0	

Źródło: wyniki badań własnych.

Wielkość organizacji i działu mierzona wielkością zatrudnienia, a także jej branża, nie były specjalnym kryterium doboru. *Lean*, jako filozofia, może być stosowana w każdej organizacji. Jednakże działy, które uczestniczyły w badaniu były częścią dużych organizacji: 51 zatrudniało do 249 pracowników etatowych, 33 zatrudniały między 250 a 499 pracowników, a w 89 zatrudnionych było powyżej 500 pracowników.

Doboru respondentów dokonano na podstawie przeglądu dotychczasowych wyników polskich badań w zakresie *lean*, uczestników konkursów i konferencji poświęconych *lean*, osobistych i bezpośrednich rozmów autora z kierownikami działów i związanymi z tym deklaracjami chęci przystąpienia przez nich do udziału w badaniu, a także aktywnym poszukiwaniu odpowiednich organizacji *online* na blogach, serwisach społecznościach i zawodowych. Aktywne poszukiwanie respondentów wiązało się niekiedy z wielokrotną korespondencją mailową z jednym potencjalnym respondentem. Prywatne, profesjonalne instytucje doradcze nie były (poza jednym wyjątkiem) zainteresowane współpracą w ramach prowadzonych badań. Znane autorowi bazy danych (np. Amadeusz) nie oferowały możliwości doboru jednostek do próby według przyjętego klucza. Ostatecznie zaproszono do badania *online* 1588 potencjalnych respondentów (stan na 1 grudnia 2017 r.) i 15 kierowników w trakcie bezpośrednich spotkań. W efekcie otrzymano w formie elektronicznej i papierowej 202 wypełnione kwestionariusze, a po weryfikacji poprawności ich wypełnienia i wykluczeniu kwestionariuszy częściowo lub błędnie wypełnionych, do badania wykorzystano 173 kwestionariusze z terenu całej Polski. Ze względu na liczebność próby nie można mówić o jej reprezentatywności w rozumieniu statystycznym. W statystyce opisowej za próbę reprezentatywną statystycznie tzn. dobrze wyjaśniającą procesy stochastyczne, uznaje się próbę odpowiednio liczną, wybraną losowo. Ze względu na dobór celowy pojawiły się zatem ograniczenia związane z analizą zebranych danych, na przykład możliwości wykorzystania analiz statystycznych opartych na testach istotności (Szreder 2010: 168–174; Chybalski 2017: 5–18). W pracy wnioskowanie ograniczono tylko do badanych działów, co nie pozostaje w sprzeczności z brakiem statystycznej reprezentatywności. Trudno jest jednak określić, w jakim stopniu liczebność badanej próby spełnia wspomniane wymagania.

Zgodnie z klasyfikacją PKD, badana próba ($n = 173$) obejmuje przedsiębiorstwa zakwalifikowane do kategorii przetwórstwa przemysłowego (tj. produkcji, gdzie liczba tych podmiotów o liczebności $n = 122$ stanowi 70,5% przedsiębiorstw w próbie), natomiast pozostałe branże reprezentują handel hurtowy i detaliczny (8,7%), transport i gospodarkę magazynową (5%), działalność profesjonalną (4,6% podmiotów w próbie, które prowadziły działalność prawniczą i doradztwo finansowe), budownictwo, a także pojedyncze podmioty należące do administracji publicznej, służby zdrowia, wytwarzania i zaopatrywania w energię elektryczną i inne.

3.4. Zakres wdrożenia wymogów koncepcji *lean* oraz praktyk *performance management* w badanych działach usługowych

Z uwagi na przedstawiony wcześniej fakt, iż rozwiązania *lean* w poszczególnych działach mogą znacznie różnić się między sobą (Locher 2012: 17; Pałucha 2008: 80), zaprezentowano je zarówno z punktu widzenia powszechności występowania w poszczególnych działach, jak i ze względu na najczęściej wymaganą w praktyce kolejność wdrożeń *lean* (Locher 2012: 18–23; Koch et al. 2008; Chen, Cox 2012: 18–21; Zakrzewska-Bielawska 2009: 85; Chiarini 2013: 33, Sayer, Williams 2015: 110–111) oraz wzajemne wspieranie się tych rozwiązań (Krasiński 2016: 519).

W tabeli 3.2 zaprezentowano powszechność wdrożonych wymagań *lean* w badanych działach. W analizie wykorzystano stwierdzenia, zaczerpnięte z konstruktywów wykorzystanych do budowy modelu (zostały one opisane w podrozdz. 3.5), które reprezentują najważniejsze charakterystyki wymagań *lean*. Celowo nie wykorzystano zagregowanych konstruktywów, bowiem w takim ujęciu zaciera się znaczenie zawartych w nich poszczególnych stwierdzeń. Natomiast same stwierdzenia stanowią część autorskiego kwestionariusza ankiety badawczej, zamieszczonego na końcu pracy w załączniku 1.

Tabela 3.2. Wymagania *lean* w zakresie zasad, metod, technik i mierników w badanych działach (n = 173)

Nazwa rozwiązania <i>lean</i>	Stwierdzenie i jego numer w konstrukcie	Skumulowany % udział odpowiedzi „raczej tak” i „zdecydowanie tak”	Dominanta
Usprawnienia pracownika	Pracownik pomaga doskonalić swoje miejsce pracy (np. kwestionuje stare i wprowadza nowe metody pracy, proponuje usprawnienia procesów) (p17.2)	89,0	4
<i>Gemba walking</i>	Kierownik odwiedza stanowiska pracy pracowników i rozmawia z nimi o wykonywanej przez nich pracy (p17.3)	87,3	5
<i>Kaizen</i>	Zespół spotyka się regularnie i pracuje nad wdrożeniem usprawnień w danym obszarze działalności organizacji (p17.1)	83,8	4
Metoda 5W	W rozwiązywaniu problemów stosowane są narzędzia menedżerskie, np. 5W (p17.5)	82,7	5

Tabela 3.2. cd.

Nazwa rozwiązania <i>lean</i>	Stwierdzenie i jego numer w konstrukcie	Skumulowany % udział odpowiedzi „raczej tak” i „zdecydowanie tak”	Dominanta
Wizualizacja przepływu pracy	Stosowane są wizualne narzędzia (np. tablice monitorowania postępów pracy i wyników, znaki, flagi, aplikacje komputerowe, in.) (p14.4)	82,1	5
<i>Flow</i> (przepływ)	W środowisku wielozadaniowym pracownik wie, „co” i „kiedy” należy robić (jest to związane z wysoką przewidywalnością pracy i jej harmonogramem) (p14.3)	81,5	4
Graficzne narzędzia jakości	Stosowane są różnego rodzaju graficzne narzędzia jakości – diagramy, karty przebiegu, histogramy, karty kontrolne itp. (p14.5)	79,2	5
Metoda PDCA	We wprowadzaniu zmian wykorzystuje się cykl Deminga PDCA (p17.6)	77,5	5
Zapobieganie błędom	Procesy pracy są tak zaprojektowane, że zapobiegają powstawaniu błędów (np. wykorzystując szablony, listy kontrolne, narzędzia liczące, czujniki, bramki, etykiety dokumentacji) (p14.6)	76,9	4
Wizualizacja celów	Cele ciągłego doskonalenia są widoczne dla zespołu i przybierają wizualną postać, np. arkusza warsztatów, tablicy zawierającej problemy itp. (p17.8)	76,3	4
<i>Pull</i> (ciągnięcie)	Pracownicy kontrolują przepływ zasobów według bieżącego zapotrzebowania, tj. dostają je dokładnie wtedy, kiedy są potrzebne (p15.1)	76,3	4
5S	Każdy pracownik regularnie identyfikuje niepotrzebne przedmioty na stanowisku i pozbywa się ich (np. materiałów, książek), umieszcza potrzebne rzeczy w oznaczonych miejscach (np. w opisanych szufladach), sprząta i zapewnia bezpieczeństwo miejsca pracy – wykonuje te czynności rutynowo i zgodnie ze standardami (p16.1)	74,0	4
Wizualizacja instrukcji	Istnieją proste i czytelne instrukcje lub arkusze, które zawierają zadania, wynikające z nich czynności oraz czas ich trwania (p12.3).	72,3	4
Metoda TWI	Kierownik instruuje pracownika, „jak” wykonywać pracę, jeśli ma on problemy z osiągnięciem planowanej efektywności (p5.7)	72,3	4
Standaryzacja	Istnieje ustalona sekwencja czynności każdego zadania, czas jego realizacji oraz inne parametry gwarantujące powtarzalność wyniku (dokumentów, informacji, usługi) (p12.1)	71,7	4

Nazwa rozwiązania <i>lean</i>	Stwierdzenie i jego numer w konstrukcie	Skumulowany % udział odpowiedzi „raczej tak” i „zdecydowanie tak”	Dominanta
Rotacja pracowników	Rotacja pracowników między stanowiskami jest zwykłą praktyką (p12.6)	65,3	4
VSM	Przetwarzanie informacji, dokumentów lub realizowanie usługi jest podporządkowane oczekiwaniom ostatecznego odbiorcy i przyjmuje postać mapy strumienia wartości dla klienta (p18.1)	61,3	4
Czas taktu	Czas taktu, np. liczba minut na zamówienie lub obsługę klienta (p20.1)	51,4	5

Uwaga: użyto skali 1–5, gdzie 1 oznacza: „zdecydowanie nie”, a 5: „zdecydowanie tak”.

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki analizy częstości występowania wymagań *lean* w badanych działach wskazują na powszechność wdrażania zasady związanej z poszukiwaniem doskonałości w dziale (nazwy wymagań *lean* to *kaizen* i usprawnienia pracownika) oraz występowanie metod i narzędzi z zakresu wdrażania zmian, rozwiązywania problemów i wizualizacji pracy. Mniej powszechne jest występowanie mapowania strumienia wartości (kategoria VSM) i związane z tym strumieniem pomiar czasu taktu w usługach. To spostrzeżenie jest interesujące, ponieważ wielu autorów sugeruje wdrażanie, ewolucję lub współwystępowanie pewnych wymagań *lean* w usługach właśnie począwszy od zasad związanych z mapowaniem strumienia wartości (VSM) oraz wdrożenia rozwiązań *kaizen* (Zakrzewska-Bielawska 2009: 85; Chiarini 2013: 33; Chen, Cox 2012: 18–21; Koch et al. 2008, i in.).

Uwzględniając uwagę dotyczącą VSM i *kaizen*, dokonano podziału wszystkich badanych działów ze względu na te wdrożenia *lean*. Wspomnianego podziału dokonano wykorzystując kategorie wymagań *lean* i odpowiadające im stwierdzenia zawarte w tabeli 3.2. W taki sposób powstała tabela 3.3 o cechach tablicy kontyngencji, która przedstawia wyniki analizy opartej na trzech stwierdzeniach (VSM, *kaizen*, standaryzacja), które w fachowej literaturze wskazuje się jako najczęściej obserwowane rozwiązania *lean*.

Spośród analizowanych 173 działów ponad połowa z nich – 93 działy (53,75%) – spełnia jednocześnie dwa istotne kryteria wdrożenia *lean*: dokonują mapowania strumienia wartości dla klienta (VSM) i jednocześnie zespołowo pracują nad wdrażaniem usprawnień w danym obszarze działalności – *kaizen* (tab. 3.3).

Tabela 3.3. VSM i kaizen a wdrożenie standaryzacji – podział względem częstości (n = 173)

Wymiary				Standaryzacja					
				1	2	3	4	5	Ogółem
				Zdecydowanie nie	Nie	Trudno powiedzieć	Tak	Zdecydowanie tak	
VSM	1	Kaizen	1	2	2	0	0	0	4
			2	0	0	0	0	0	0
			3	0	0	0	0	0	0
			4	0	2	0	2	1	5
			5	0	1	0	3	0	4
	2	Kaizen	1	0	0	0	0	0	0
			2	0	2	0	3	1	6
			3	0	0	0	0	0	0
			4	1	11	0	13	4	29
			5	1	4	0	3	2	10
	3	Kaizen	1	2	0	0	0	0	2
			2	0	0	0	0	1	1
			3	0	0	0	2	0	2
			4	0	0	0	1	1	2
			5	1	0	0	1	0	2
	4	Kaizen	1	1	0	0	0	0	1
			2	0	2	0	3	2	7
			3	0	0	0	1	1	2
			4	1	6	0	22	4	33
			5	1	3	0	10	11	25
	5	Kaizen	1	0	0	0	0	0	0
			2	1	1	0	0	1	3
			3	0	0	0	0	0	0
			4	0	0	0	5	4	9
			5	2	1	1	8	14	26

Uwaga: użyto skali 1–5, gdzie 1 oznacza: „zdecydowanie nie”, a 5: „zdecydowanie tak”.

Źródło: wyniki badań własnych.

Z drugiej strony, tylko 10 działów (5,78%) nie wdrożyło żadnej z tych praktyk w ogóle. To jednocześnie oznacza, że pozostałe działy realizują inną drogę wdrażania *lean*: 11 (6,35%) mapowało przepływ strumienia wartości (VSM), ale niekoniecznie za pomocą warsztatów *kaizen*. Natomiast 48 badanych działów prowadzi tylko działania *kaizen*, które nie doprowadziły obecnie do opracowania praktyki VSM. Inne tablice krzyżowe podają, że w 43 na 48 działów stosujących tylko rozwiązania *kaizen* pracownicy jednocześnie, regularnie, zespołowo i indywidualnie pracują i doskonalą wybrane obszary organizacji. Jednakże, ogólnie rzecz biorąc, 106 działów (61,3%) deklaruje, iż w ogóle podąża za sposobem budowania wartości, zgodnie z założeniami strumienia wartości (VSM). Prawie połowa działów ($n = 78$) posiadała wdrożone jednocześnie: VSM, *kaizen* oraz standaryzację (w tab. 3.3 zaznaczono te wartości tekstem półgrubym). Istotne jest to, że wdrażanie *lean* następuje znacznie częściej poprzez realizację praktyk *kaizen* ($n = 141$), które mogą doprowadzić do opracowania lub poprawienia praktyki VSM. Sytuacja odwrotna jest znacznie rzadziej obserwowana. Zauważono także, że znikoma liczba tych działów, dla których kierownicy deklarowali inne rozwiązania *lean*, nie wprowadziła w ogóle praktyk VSM oraz *kaizen*. Z dziesięciu omawianych działów, jedynie trzy wdrożyły rozwiązania z zakresu 5S, a cztery z zakresu standaryzacji.

Z innych wyliczeń wynika, że tam, gdzie działania *lean* podlegają certyfikacji (30 działów; 17,3%), zasadniczo tylko 2/3 z nich (20 działów; 66,7%) spełniło warunek jednoczesnej certyfikacji i mapowania wartości VSM. Natomiast praktycznie wszystkie certyfikowane działy, które wprowadziły VSM (tj. 29 na 30), wdrożyły – wraz z rozwiązaniami VSM – działania *kaizen*. Certyfikacja działań nie jest więc warunkiem wystarczającym do wdrożenia filozofii *lean*, nie gwarantuje także wdrożenia rozwiązań VSM.

Jak już uprzednio wspomniano, wdrażanie *lean* można rozpocząć od różnych rozwiązań. W związku z tym w tabeli 3.4, w której przedstawione zostały zależności VSM i *kaizen* widać, które działy wdrożyły rozwiązania 5S. Wyniki analizy pokazują, że 78 działów (tj. 45,1%) spełnia łącznie wymóg posiadania wszystkich trzech rozwiązań (w tab. 3.4 wyróżniono te wartości tekstem półgrubym). Z innych wyliczeń wynika, że taka sama liczba działów (78), także spełnia jednocześnie wymóg trzech kolejnych zasad *lean*: VSM, *kaizen* i wizualizacji celów.

Dane zawarte w tabelach 3.3 oraz 3.4 potwierdzają wskazania literaturowe mówiące o tym, iż wymagania *lean* w różnych działach organizacji są zróżnicowane, jednak mapowanie strumienia wartości procesów (VSM) oraz ciągłe doskonalenie (*kaizen*) są wymaganiami *lean* jednocześnie funkcjonującymi w połowie badanych działów.

Tabela 3.4. VSM i kaizen a wdrożenie 5S – podział względem częstości (n = 173)

Wymiary				5S				
				1	2	3	4	5
				Zdecydowanie nie	Nie	Trudno powiedzieć	Tak	Zdecydowanie tak
VSM	1	Kaizen	1	1	2	0	1	0
			2	0	0	0	0	0
			3	0	0	0	0	0
			4	0	2	0	3	0
			5	0	1	0	2	1
	2	Kaizen	1	0	0	0	0	0
			2	1	3	0	2	0
			3	0	0	0	0	0
			4	1	10	0	14	4
			5	1	0	0	6	3
	3	Kaizen	1	0	0	0	2	0
			2	0	0	0	1	0
			3	0	1	0	1	0
			4	0	0	0	2	0
			5	0	0	0	2	0
	4	Kaizen	1	1	0	0	0	0
			2	1	3	0	3	0
			3	0	0	1	1	0
			4	3	5	0	18	7
			5	0	3	0	11	11
	5	Kaizen	1	0	0	0	0	0
			2	0	1	0	1	1
			3	0	0	0	0	0
			4	0	2	0	3	4
			5	0	2	0	9	15

Uwaga: użyto skali 1–5, gdzie 1 oznacza: „zdecydowanie nie”, a 5: „zdecydowanie tak”.

Źródło: wyniki badań własnych.

Na podstawie dotychczasowych wyników i częstości obserwowanych rozwiązań *lean*, ewolucji rozwiązań *lean*, a także wyników badań innych autorów, badane

działy zostały podzielone na pięć grup według częstości i jednoczesnego stosowania praktyk VSM i *kaizen* (tab. 3.5). W związku z tym wyróżniono następujące grupy:

- grupa A to działy, w których wdrożono wyłącznie wymóg *lean* z zakresu *kaizen*, bez VSM;
- grupa B to działy, w których jednocześnie praktykowano rozwiązania VSM i *kaizen*;
- grupa C to działy, w których wdrożono wyłącznie wymóg *lean* z zakresu VSM, bez *kaizen*;
- grupa D to działy, w których nie wdrożono ani VSM, ani *kaizen*, przy czym posiadały one wdrożone inne metody i narzędzia *lean*;
- grupa E to działy, których nie udało się zakwalifikować do żadnej z innych grup ze względu na odpowiedzi „trudno powiedzieć”.

Tabela 3.5. Liczebność grup ze względu na wdrożone rozwiązania *lean* (n = 173)

Rozwiązania	Grupa				
	A	B	C	D	E
VSM i/lub <i>kaizen</i>	tylko <i>kaizen</i> n = 48 (27,7%)	VSM i <i>kaizen</i> n = 93 (53,7%)	tylko VSM n = 11 (6,3%)	brak VSM i brak <i>kaizen</i> n = 10 (5,8%)	„trudno powiedzieć” n = 11 (6,3%)
VSM i/lub <i>kaizen</i> oraz standaryzacja	<i>kaizen</i> i standaryzacja n = 28 (16,2%)	VSM, <i>kaizen</i> i standaryzacja n = 78 (45,1%)	VSM i standaryzacja n = 6 (3,5%)	tylko standaryzacja n = 6 (3,5%)	–
VSM, <i>kaizen</i> , standaryzacja oraz 5S	–	VSM, <i>kaizen</i> , standaryzacja, 5S n = 69 (39,9%) „grupa wzorcowa”	–	–	–

Źródło: wyniki badań własnych.

Opisany podział pozwolił na zorientowanie się w liczebnościach grup, opatrzeniu każdej z nich stosowną nazwą i określił możliwości porównań między grupami. Każda z wyróżnionych grup (tj. A, B, C, D, ale bez grupy E), została poddana dalszej analizie i zawężeniu liczebności ze względu na wdrożony kolejny wymóg *lean*, którym jest standaryzacja (tab. 3.5). Jej wdrożenie powinno być konsekwencją wcześniejszych rozwiązań z zakresu przepływu pracy (*flow*) i ewentualnie

wówczas wdrożonego systemu ciągniętego (*pull*). W ten sposób powstała najliczniejsza grupa 78 działów, które jednocześnie wdrożyły VSM, *kaizen* i standaryzację. Ostatni etap analizy polegał na pogłębionej, czterowymiarowej analizie tabel krzyżowych i obejmował jednocześnie stosowanie czterech rozwiązań *lean* przez badane działy, tj. VSM, *kaizen*, standaryzację i 5S. Wyniki tej analizy wskazują, że łączne spełnienie wymogu tych czterech rozwiązań jest zrealizowane przez grupę 69 działów. Grupa ta została nazwana na potrzeby prowadzonych badań „grupą wzorcową”, bowiem zawiera najwięcej rozwiązań *lean* w usługach (tab. 3.5). Należy podkreślić, że większość „grupy wzorcowej” spełnia dodatkowo wymóg wizualizacji celów.

W tabeli 3.6 zaprezentowano istotne różnice statystyczne, jakie można zaobserwować między poszczególnymi rozwiązaniami *lean* w grupach A i B. Analiza zawartości tej tabeli zwraca uwagę na ważny fakt: po pierwsze, najliczniejsza grupa B ma znacznie większy odsetek wdrożonych rozwiązań *lean* w porównaniu z pozostałymi grupami A, C i D. Po drugie, istotne różnice statystyczne można wyliczyć tylko dla licznych grup, stąd w tabeli 3.6 porównano jedynie dwie wiodące grupy A i B.

Tabela 3.6. Istotne różnice statystyczne między rozwiązaniami *lean* w grupach A i B

Rozwiązania <i>lean</i> w grupach	Grupa A (n = 48)	Grupa B (n = 93)	Porównanie grup A i B p = 0,000 – istotna różnica we wskazaniach	Grupa C (n = 11)	Pozostałe (n = 21)	
					12,13%	
	27,7%	53,7%		6,3%	Grupa D (n = 10) 5,8%	Grupa E (n = 11) 6,3%
Standaryzacja	33 (68,7%)	78 (83,9%)	p = 0,036**	5 (45,4%)	4 (40%)	–
5S	33 (68,7%)	78 (83,9%)	p = 0,036**	5 (45,4%)	3 (30%)	–
Usprawnienia pracownika	43 (89,6%)	90 (96,8%)	p = 0,0452**	7 (63,6%)	6 (60%)	–
Flow	41 (85,4%)	80 (86,0%)	p = 0,4637	6 (54,5%)	4 (40%)	–
Czas taktu	18 (37,5%)	59 (63,4%)	p = 0,0108**	4 (36,3%)	3 (30%)	–
Pull	35 (72,9%)	81 (87,1%)	p = 0,3252	5 (45,4%)	5 (50%)	–

** – korelacja jest istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie), $p < 0,01$.

Źródło: wyniki badań własnych.

Z danych zawartych w tabeli 3.6 wynika, że dla przepływu (*flow*) i systemu ciągniętego (*pull*) nie ma istotnych różnic między grupami A i B, co jest zgodne z literaturą w tym zakresie dla *lean* w usługach – szczególnie tam, gdzie mamy do czynienia z procesami transakcyjnymi (tj. administracją i czystymi usługami). Istotne różnice pojawiają się przy porównaniu pozostałych rozwiązań, z których wynika, że czas taktu, standaryzacja i 5S są w oczywisty sposób powiązane z wdrożonym VSM, którego grupie A brakuje. Natomiast usprawnienia indywidualne, dokonywane przez pracownika, mogą świadczyć tylko o dużym doświadczeniu pracowników działu we wdrażaniu *lean*.

Ze względu na charakter realizowanych przez pracowników aktywności, które wynikają z wymogów *lean* można oczekiwać, że praktyki *performance management* będą odmienne dla każdej z wyodrębnionych grup A, B, C i D. W tabelach 3.7, 3.8 i 3.9 przedstawiono udział praktyk *performance management* w każdej z tych grup w podziale na cykl planowania, wspierania i oceniania efektywności. Przedstawione wyniki zawierają skumulowany, procentowy udział odpowiedzi „raczej tak” i „zdecydowanie tak”. Kwestionariusz ankiety, wykorzystany w badaniach własnych, zawierał skalę 1–5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie”, a 5 „zdecydowanie tak”.

Tabela 3.7. Praktyki etapu planowania *performance management* w podziale na grupy

Numer stwierdzenia w ankiecie	Praktyki planowania	Grupa			
		A	B	C	D
		(n = 48)	(n = 93)	(n = 11)	(n = 10)
	Opisy stanowisk pracy	dane w %			
p1.1	przyjmują postać dokumentu	97,9	97,8	72,7	90
p1.2	są dostosowywane ze względu na zmieniające się wymogi pracy	72,9	84,9	72,7	60
p1.3	są zmieniane w oparciu o doświadczenia pracowników	56,2	55,9	27,3	30
p1.4	zawierają zadania, uprawnienia, odpowiedzialności	93,7	93,5	100	90
p1.5	pozwalają określić wskaźniki efektywności pracy dla zadań stanowiskowych	39,6	57	27,3	40
p1.6	zawierają wymagania kompetencje/zachowania	75	83,9	45,4	40
p1.7	są uzupełnione innymi dokumentami, np. wizualnymi instrukcjami, harmonogramem pracy itp.	43,7	55,9	45,4	30
p1.8	odnoszą się do wszystkich czynności wynikających z bieżących potrzeb procesu pracy	54,2	65,6	45,4	20

Tabela 3.7. cd.

Numer stwierdzenia w ankiecie	Praktyki planowania	Grupa			
		A	B	C	D
		(n = 48)	(n = 93)	(n = 11)	(n = 10)
	Cele i zadania na kolejny okres				
p2.1	są określone lub przypomniane każdemu pracownikowi	89,6	93,5	81,8	40
p2.2	mają charakter powtarzalnego standardu w zakresie zachowań lub jakości pracy	77,1	87,1	81,8	60
p2.3	są ustalone dla całego zespołu	87,5	81,7	81,8	60
p2.4	są spójne z opisem stanowiska pracy lub inną dokumentacją stanowiska	91,7	91,4	81,8	60
p2.5	ustalone dla pracownika są wynikiem porozumienia między pracownikiem a bezpośrednim przełożonym	79,2	82,8	45,4	50
p2.6	dla indywidualnego pracownika są określone przy pomocy zespołu	16,7	25,8	18,2	10
p2.7	dla indywidualnego pracownika wynikają z celów działu	97,9	90,3	90,9	40
p2.8	są uzupełnione wskaźnikami efektywności ich realizacji	64,6	82,8	36,4	40
	Plan poprawy indywidualnej efektywności na kolejny okres				
p3.1	dotyczy tego, „co” i „jak” ma zostać poprawione	87,5	95,7	72,7	20
p3.2	jest wynikiem uzgodnień kierownika z pracownikiem	91,7	92,5	72,7	60
p3.3	przyjmuje formę zapisanego planu działań pracownika	75	80,6	54,5	30
p3.4	powstaje przy wsparciu zespołu	12,5	32,2	18,2	10
p3.5	jest wynikiem bieżących potrzeb i realizowany <i>ad hoc</i>	41,7	54,8	45,4	50
p3.6	jest wspierany w realizacji przez bezpośredniego przełożonego i organizację	83,3	90,3	45,4	40
	Plan indywidualnego rozwoju pracownika na kolejny okres				
p4.1	polega na wypracowaniu z pracownikiem, „czego” nowego ma się on nauczyć lub jaką wiedzę poszerzyć, „jak” tego dokonać i w jaki sposób te działania wpłyną na jego rozwój i karierę	77,1	94,6	45,4	50

Numer stwierdzenia w ankiecie	Praktyki planowania	Grupa			
		A	B	C	D
		(n = 48)	(n = 93)	(n = 11)	(n = 10)
p4.2	wymaga wzięcia odpowiedzialności przez pracownika za jego realizację	89,6	91,4	72,7	70
p4.3	jest wspierany przez bezpośredniego przełożonego i organizację	83,3	91,4	63,6	60
p4.4	przyjmuje formę zapisanego planu działań pracownika	68,7	84,9	27,3	40

Źródło: wyniki badań własnych.

Z danych zawartych w tabeli 3.7 wynika, że praktyki planowania indywidualnej efektywności *performance management*, dla wszystkich grup razem, są w większości przypadków podobne, choć najmniej korzystnie w tym względzie prezentuje się grupa bez zastosowanych wiodących rozwiązań *lean*, czyli grupa D. Najmniej powszechne praktyki (poniżej 65% odpowiedzi pozytywnych) zawarte są w stwierdzeniach: p1.3, p1.5, p1.7, p1.8, p2.6, p3.4, p3.5. Te ogólne wyniki wskazują, że tylko w trzeciej części badanych działów w planowaniu efektywności pracownika nadal nie wykorzystuje się doświadczeń pracownika przy zmianie wymagań stanowiska i trudniej jest określić, na jego podstawie, wskaźniki indywidualnej efektywności. Wpływ zespołu na ustalanie celów i poprawę indywidualnej efektywności jest także niewielki.

Tabela 3.8 zawiera dane w zakresie wsparcia efektywności. Tutaj wyniki między grupami, w niektórych kategoriach, znacznie się różnią. Można wskazać, że niewielka część kierowników badanych działów stosuje narzędzia mobilne we wspieraniu pracowników (p5.6), a udział zespołów w dostarczaniu informacji zwrotnej w zakresie indywidualnej efektywności jest ograniczony (p6.2) – jednak w obydwu wspomnianych przypadkach wyjątkiem jest grupa B.

Tabela 3.9 dostarcza z kolei informacji w zakresie praktyk oceniania efektywności. Jak wynika z danych otrzymanych w badaniu, w niewielu przypadkach występuje powiązanie efektywności z wynagradzaniem (p7.8), gdzie co najmniej trzecia część kierowników działów deklaruje brak takiego związku. Ocena zespołowa i przeprowadzona przez klientów jest zjawiskiem marginalnym (p7.10, p7.11), choć istnieją zasadnicze rozbieżności między wytypowanymi grupami. Interesujący jest także fakt, że w 2/3 działów ocena jest dostosowywana „na bieżąco” do potrzeb procesu pracy (p7.13), czwarta część działów nie wykorzystuje w ocenianiu skali oceny (p7.14), działy z wyłącznie wdrożonym VSM (grupa C) znacznie częściej nastawione są na ocenianie zespołowe aniżeli indywidualne (p7.15), ocena indywidualna tylko w trzeciej części stanowi składową oceny zespołowej (p7.16), a analizowanie problemów pracy, w trakcie oceny, stanowi istotny element wykorzystania wyników tej oceny przede wszystkim dla grupy B (p7.17).

Tabela 3.8. Praktyki etapu wspierania *performance management* w podziale na grupy

Numer stwierdzenia w ankiecie	Praktyki wspierania	Grupa			
		A	B	C	D
		(n = 48)	(n = 93)	(n = 11)	(n = 10)
	Kierownik działu/komórki	dane w %			
p5.1	monitoruje cele, postępy i przegląda osiągnięcia indywidualnie każdego pracownika	89,6	90,3	81,8	70
p5.2	monitoruje cele, postępy i przegląda osiągnięcia całego zespołu	95,8	95,7	72,7	100
p5.3	jest trenerem indywidualnie dla każdego pracownika w procesie pracy, uczy narzędzi i sposobów postępowania	66,7	80,6	45,4	40
p5.4	dostarcza na bieżąco informację zwrotną pracownikowi o postępach w procesie pracy	81,2	87,1	54,5	50
p5.5	dostarcza na bieżąco informację zwrotną całemu zespołowi w trakcie zebrań	87,5	89,2	81,8	70
p5.6	stosuje aplikacje i narzędzia mobilne w procesie monitorowania i przeglądu osiągnięć	43,7	64,5	18,2	20
p5.7	instruuje pracownika, „jak” wykonywać pracę, jeśli ma on problemy z osiąganiem planowanej efektywności	68,7	79,6	54,5	50
	Zespół (pracownicy w dziale/komórce)				
p6.1	monitoruje i pełni funkcję trenera (coacha), pomaga rozwiązywać problemy związane z indywidualną efektywnością pracy	62,5	71	54,5	40
p6.2	dostarcza na bieżąco informację zwrotną pracownikowi o jego efektywności pracy	45,8	64,5	45,4	40

Źródło: wyniki badań własnych.

Można jednak dokładniej określić istotne różnice statystyczne między praktykami *performance management* dla każdej z wyróżnionych grup (tab. 3.10)¹:

- Grupa B, pod względem różnic statystycznych w stosowanych praktykach, jest podobna do rozwiązań grupy A, chociaż są takie praktyki, w których ta pierwsza wyraźnie przoduje: w planowaniu indywidualnej efektywności częściej uwzględnia się mierniki/wskaźniki, plan poprawy efektywności pracownika powstaje przy wsparciu zespołu, wypracowuje się pisemny plan z przełożonym, „co” i „jak” należy udoskonalać w ramach własnego

1 Załącznik 2 zawiera wykaz wszystkich istotnych statystycznie różnic między wyróżnionymi grupami A, B, C i D.

samorozwoju pracownika. Kierownik, wspierając pracownika, stosuje częściej urządzenia mobilne w trakcie monitorowania i przeglądu osiągnięć pracownika, a zespół dostarcza bieżącej informacji zwrotnej pracownikowi o jego efektywności. Ocena indywidualnej efektywności przeprowadzana jest dodatkowo przez zespół i przez klientów.

- Grupa B, pod względem różnic statystycznych w stosowanych praktykach, przewyższa zarówno grupę C, jak i grupę D właściwie we wszystkich stwierdzeniach.
- Grupa A, pod względem różnic statystycznych w stosowanych praktykach, przewyższa z kolei grupę C w stosowaniu następujących praktyk *performance management*: etap planowania efektywności posiada opisy stanowiska pracy w postaci dokumentu, które zawierają wymagania kompetencyjne. Cele ustalane są między pracownikiem a kierownikiem, przy czym określane są mierniki/wskaźniki sukcesu. Pracownik może także liczyć na przełożonego w trakcie realizacji planu poprawy swojej efektywności, wypracowuje na piśmie z kierownikiem plan rozwoju w zakresie tego, „co” i „jak” należy rozwijać w ramach własnego rozwoju i może później liczyć na jego pomoc. W trakcie etapu wsparcia, kierownik poświęca więcej uwagi zespołowi, ale jest także indywidualnym trenerem (uczy pracownika narzędzi i sposobów postępowania), dostarcza mu na bieżąco informację zwrotną przy pomocy narzędzi mobilnych. Proces oceny efektywności charakteryzuje rozmowa oparta na zaufaniu z pracownikiem, oceniane są dokonania w zakresie zachowań i wymiernych wyników, a ocena związana jest zarówno z poprawą potencjału pracownika, analizą problemów pracy, jak i przyznaniem wynagrodzenia.
- Nie ma natomiast większych, istotnych statystycznie różnic między grupami C i D oraz między grupami A i D.

Tabela 3.9. Praktyki etapu oceniania *performance management* w podziale na grupy

Numer stwierdzenia w ankiecie	Praktyki oceniania	Grupa			
		A	B	C	D
		(n = 48)	(n = 93)	(n = 11)	(n = 10)
	Ocena okresowa	dane w %			
p7.1	przyjmuje postać formalnej rozmowy z przełożonym	95,8	90,3	72,7	80
p7.2	odbywa się w świetle zaufania i dialogu z pracownikiem	93,7	91,4	54,5	30
p7.3	dotyczy osiągnięć w zakresie wymiernych (ilościowych) wyników w relacji do postawionych celów	93,7	92,7	63,6	60

Tabela 3.9. cd.

Numer stwierdzenia w ankiecie	Praktyki oceniania	Grupa			
		A	B	C	D
		(n = 48)	(n = 93)	(n = 11)	(n = 10)
p7.4	dotyczy osiągnięć w zakresie poprawy lub utrzymania standardów (np. jakości usługi) oraz poziomu/rodzaju kompetencji (np. zachowań) w relacji do postawionych celów	95,8	91,4	63,6	70
p7.5	przyjmuje formę dokumentu (np. w postaci arkusza oceny)	91,7	92,5	45,4	70
p7.6	dotyczy ustalenia mocnych i słabych stron pracownika w świetle wymogów pracy	77,1	82,8	54,5	70
p7.7	wskazuje na kierunki i sposoby doskonalenia pracownika	87,5	93,5	45,4	60
p7.8	wiąże się z przyznaniem gratyfikacji finansowej pracownikowi	58,3	63,4	27,3	40
p7.9	przeprowadzana jest przez bezpośredniego przełożonego	100	94,6	81,8	70
p7.10	przeprowadzana jest przez zespół	4,2	16,1	18,2	20
p7.11	przeprowadzana jest przez klientów	4,2	20,4	0	0
p7.12	oparta jest na samoocenie	64,6	62,4	36,4	70
p7.13	trwa nieprzerwanie cały czas i jest dostosowana do bieżących potrzeb	56,2	66,7	72,7	40
p7.14	wykorzystuje skale oceny (np. 1–5, graficzną)	70,8	73,1	36,4	70
p7.15	nie jest w ogóle przeprowadzana, natomiast liczą się dokonania zespołu	4,2	10,7	18,2	10
p7.16	jest składową oceny zespołowej	20,8	31,2	36,4	30
p7.17	ma charakter analizy problemów pracy	35,4	50,5	18,2	10

Źródło: wyniki badań własnych.

Na podstawie danych zawartych w tabelach od 3.6 do 3.10 można wyciągnąć następujące wnioski dotyczące charakterystyki praktyk *performance management* w zależności od rodzaju i liczby zastosowanych rozwiązań *lean* w usługach:

- Grupa B jest najbardziej liczną grupą, przy czym charakteryzuje się najbardziej istotnymi rozwiązaniami *lean* wśród wyróżnionych grup. Pod względem stosowanych praktyk grupa ta wypada najkorzystniej, bowiem udział procentowy stosowanych praktyk jest z reguły największy w porównaniu z wynikami pozostałych grup.

- Zasadniczo nie ma wielu istotnie statystycznych różnic w zakresie stosowanych praktyk *performance management* między grupą B i grupą A. Jednak te, które istnieją, wynikają z wymogów mapowania przepływu wartości (VSM) i ciągłego doskonalenia (*kaizen*). VSM może wymagać uwzględnienia indywidualnych pomiarów w trakcie planowania efektywności pracownika. To, co istotnie wyróżnia grupę B na tle wszystkich pozostałych grup jest związane z komponentem *kaizen* – wyróżnia się tu udział zespołu w etapie planowania, wspierania i oceniania efektywności pracownika, a także planowanie indywidualnego rozwoju przy wsparciu bezpośredniego przełożonego. Ocena indywidualnej efektywności przez klientów także stanowi istotny element etapu oceniania pracownika.
- Wyraźnie zaznacza się następująca tendencja: jednoczesnemu wdrożeniu rozwiązań *lean* w zakresie VSM i *kaizen*, towarzyszy wyraźna zmiana praktyk *performance management* z formalnych relacji między bezpośrednim przełożonym a pracownikiem, w kierunku zespołowego zarządzania indywidualną efektywnością, przy czym rola bezpośredniego przełożonego, jako coacha, staje się istotna. Jest to wyraźny kierunek zmian dotyczący przesunięcia akcentu praktyk *performance management* w *lean* w środowisku usług z obszaru kontroli w kierunku wspierania pracownika. Dominuje funkcja rozwojowa pracownika nad administracyjną (wynagradzanie).

Tabela 3.10. Istotne statystycznie różnice między praktykami *performance management* w podziale na wyróżnione grupy A, B i C ze względu na praktyki *lean* („p” oznacza numer stwierdzenia w ankiecie)

Grupy w podziale na praktyki <i>lean</i>	<i>Performance management</i>		
	planowanie	wspieranie	ocenianie
Grupa B i Grupa A	p2.8, p3.4, p4.1, p4.4	p5.6, p6.2	p7.10, p7.11
Grupa A i Grupa C	p1.1, p1.6, p2.5, p2.8, p3.6, p4.1, p4.3, p4.4	p5.2, p5.3, p5.4, p5.6	p7.2, p7.3, p7.4, p7.5, p7.7, p7.8, p7.12, p7.13, p7.14, p7.17
Grupa B i Grupa C	wszystkie, oprócz: p1.3, p1.7, p1.8, p2.6, p3.4	wszystkie, oprócz: p5.6	wszystkie, oprócz: p7.10, p7.11, p7.15, p7.16, p7.17

Źródło: wyniki badań własnych.

Zgodnie z podziałem Shieldsa (2007: 524–526) model *performance management* może być oparty na kompetencjach (dla badań i rozwoju), zachowaniach (dla pracy zespołowej i usług), wynikach (dla pracy o wymiernych rezultatach)

lub tworzyć model mieszany. Na podstawie przedstawionych wyników badań własnych można przyjąć, że:

- Grupę B charakteryzuje mieszany model *performance management*, z mocnym komponentem opartym na wynikach (tj. „twarde” podejście), który czerpie z wdrożonego VSM. Można te zależności zaobserwować w stwierdzeniach zawartych w tabeli 3.9 oraz silnym udziale zespołu i klientów w otrzymywaniu informacji zwrotnej dotyczącej własnej efektywności i powiązaniu wyników oceny z wynagradzaniem. Jednak, z drugiej strony, powszechną praktyką w trakcie oceny okresowej jest analiza problemów pracy, a ponadto udział wyników oceny okresowej w doskonaleniu pracownika i określeniu jego mocnych i słabych stron (to tzw. miękkie podejście).
- Grupę A charakteryzuje mieszany model *performance management*, jednak ze zdecydowanie mniejszym akcentem na „twarde” podejście (brak wdrożonego VSM) oraz bez znacznego udziału zespołu i oceny klientów w zarządzaniu efektywnością pracownika.
- Grupa C oraz grupa D nawiązuje zdecydowanie do tradycyjnego, często niesformalizowanego, lecz opartego na kontroli *performance management*. Praktyki grupy C wypadają korzystniej niż w grupie D w przypadku planowania celów i zadań ze względu na swój charakter (mapowanie strumienia procesu VSM), jednak obydwie grupy charakteryzuje niski poziom zaufania między stronami procesu oceny efektywności (p7.2).

3.5. Zmienne i miary

Na podstawie autorskiego kwestionariusza pomiaru praktyk w zakresie *performance management* i *lean service* (załącznik 1) opracowano konstrukty docelowego modelu PM-LS. Do ich opracowania zastosowano oprogramowanie IBM SPSS Statistics (wersja 24) oraz SPSS Amos 24.0.0. Dla każdego z konstruktów wyznaczono wartość współczynnika alfa Cronbacha². Na wysoką rzetelność skali wskazują wartości większe od 0.7, a warunek ten nosi nazwę kryterium Nunnally’ego (Nunnally, Bernstein 1994; Bowling 2002). Dodatkowo, za rzetelną uznaje się w literaturze taką skalę, dla której usuwanie z niej zmiennych powinno powo-

2 Współczynnik alfa został rozwinięty przez Lee Cronbacha w 1951 r., aby zapewnić miarę wewnętrzną spójności dla testu albo skali; jest to wartość wyrażona liczbą między 0 i 1. Wewnętrzna spójność opisuje stopień, w jakim wszystkie pozycje w teście mierzą to samo pojęcie albo konstrukt. Innymi słowy, współczynnik przedstawia wzajemne powiązania pozycji wewnątrz testu. Szczegółowy opis alfa można znaleźć w pracach: Carmines, Zeller (1980); de Gruiter, van der Kamp (ed., 1976); Kline (1979); Kline (1986); Thorndike, Hagen (1977); Nunnally (1970).

dować zawsze spadek wartości współczynnika alfa Cronbacha (Brzeziński 2005). Oczekuje się również i tego, że korelacje poszczególnych stwierdzeń w konstrukcie z sumarycznym wynikiem skali będą wyższe niż 0,4 (Kline 1986). Z kolei ładunek czynnikowy każdej ze zmiennych obserwowalnych musi być większy od 0,5 (Aaker, Bogozzi 1979; Konarski 2009). Usuwanie stwierdzeń z konstruktów pozwoliło także na postawienie pewnych wniosków, które dotyczą zarówno stosowanych praktyk *performance management*, jak i *lean service*.

Opracowano w sumie siedem konstruktów dla modelu *performance management* (PM). W ramach etapu planowania opracowano cztery konstrukty odzwierciedlające stosowane praktyki w ramach tego etapu *performance management*: (1) opisy stanowisk pracy, (2) cele i zadania na kolejny okres, (3) plan poprawy indywidualnej efektywności oraz (4) plan indywidualnego rozwoju pracownika.

Dla konstruktów „Opis stanowiska pracy” wykorzystano osiem stwierdzeń (współczynnik rzetelności alfa Cronbacha wyniósł 0,729), ale usunięcie stwierdzenia p1.1 spowodowało zwiększenie wartości tego współczynnika do 0,742. Usunięte stwierdzenie dotyczyło formalizacji opisu stanowiska pracy w postaci szczegółowego dokumentu. Opis stanowiska pracy jest statycznym, nie dającym się dopasować do zmiennych warunków *lean* dokumentem (Rothwell et al. 2012: 146). Standaryzacja pracy wyraźnie kładzie akcent nie na stanowiska, a na działania (Locher 2012: 49). Fakt usunięcia tego stwierdzenia tylko potwierdza wymaganą elastyczność działania pracowników w procesach *lean*. Zatem do budowy konstruktów wykorzystano tylko siedem stwierdzeń (tab. 3.11). Najmniejsza korelacja danego stwierdzenia p1.6 ze wszystkimi pozostałymi pozycjami danego konstruktów wynosi 0,373 (pozostałych od 0,414 do 0,557). Całkowita wyjaśniona wariancja dla tych stwierdzeń wynosi 40,098%.

Dla konstruktów „Cele i zadania na kolejny okres” wykorzystano osiem stwierdzeń, a współczynnik rzetelności alfa Cronbacha wyniósł 0,743. Jednak usunięcie stwierdzenia p2.6 spowodowało wzrost wartości tego współczynnika do 0,766. Usunięte stwierdzenie dotyczyło udziału zespołu przy określaniu celów i zadań dla pojedynczego pracownika. Teoria społecznej wymiany Blaua (1967) wskazuje, że zespół i bezpośredni przełożony może odgrywać pozytywną rolę w kontekście kształtowania odbioru praktyk zżł, co z kolei wpływa na potrzebę odwzajemnienia tych relacji w postaci pozytywnych postaw i zachowań pracownika. Zespół jest także bardziej efektywny, gdy komunikuje się, koordynuje, monitoruje i dostarcza informacji zwrotnej indywidualnemu pracownikowi (Kozłowski et al. 1999: 271), czemu służy łączenie szczebli oceny efektywności (DeNisi 2000: 142). Wdrożenie koncepcji *lean* wymaga z kolei powołania zespołu i określenia celów działania i szkoleń (Chen, Cox 2012: 18), także ma on swój udział w trakcie mapowania przepływu strumienia wartości (Chiarini 2013: 148). Poza tym, wielofunkcyjny zespół w komórce *lean*, wymaga wielu uzgodnień, wzajemnego przejmowania obowiązków i uczenia się (Locher 2012: 53–62). To natomiast wymaga godzenia celów indywidualnych i zespołowych (Dahlgaard-Park, Dahlgaard 2006: 57–84).

Tabela 3.11. Stwierdzenia konstruktów „Opis stanowiska pracy” (PLefOSP) etapu planowania modelu PM

Numer stwierdzenia w ankiecie	Opisy stanowiska pracy	Ładunki czynnikowe	Alfa Cronbacha
p1.2	są dostosowywane ze względu na zmieniające się wymogi pracy	,597	0,742
p1.3	są zmieniane na podstawie doświadczenia pracowników,	,623	
p1.4	zawierają zadania, uprawnienia, odpowiedzialności	,594	
p1.5	pozwalają określić wskaźniki efektywności pracy dla zadań stanowiskowych	,721	
p1.6	zawierają wymagania kompetencje/zachowania	,559	
p1.7	są uzupełnione innymi dokumentami, np. wizualnymi instrukcjami, harmonogramem pracy itp.	,597	
p1.8	odnoszą się do wszystkich czynności wynikających z bieżących potrzeb procesu pracy	,722	

Źródło: wyniki badań własnych.

Łączenie zadań lub procesów, w ramach utrzymania przepływu pracy przez jedną komórkę, może powodować zbyt duże obciążenie pracą jednego pracownika (Locher 2012: 55), dlatego zespół powinien omówić to, czy łączenie działań/czynności w ramach zespołu jest możliwe (*ibidem*: 69–70). Wyniki analizy zgromadzonych danych empirycznych (rozdział 3.4) wskazują, że dla grupy B pomoc zespołu w ramach planowania, wspierania i oceniania indywidualnej efektywności jest istotna. W opracowywaniu konstruktów tak się jednak nie stało za sprawą globalnego modelu PM-LS, który wskazuje na uniwersalne rozwiązania. W związku z tym do jego budowy wykorzystano siedem stwierdzeń (tab. 3.12). Najmniejsza korelacja danego stwierdzenia p1.6 ze wszystkimi pozostałymi pozycjami danego konstruktów wynosi 0,399 (pozostałych od 0,476 do 0,609). Całkowita wyjaśniona wariancja dla tych stwierdzeń wynosi 42,791%.

Dla konstruktów „Plan poprawy indywidualnej efektywności na kolejny okres” wykorzystano sześć stwierdzeń (współczynnik rzetelności alfa Cronbacha wyniósł 0,663), jednak usunięcie stwierdzenia p3.4 i p3.5 spowodowało wzrost wartości tego współczynnika do 0,786. Usunięte stwierdzenia dotyczyły wsparcia zespołu w planowaniu poprawy efektywności oraz tego, iż wspomniany plan poprawy efektywności jest realizowany *ad hoc* (tj. doraźnie, tymczasowo, na potrzebę chwili). Przyczyny usunięcia stwierdzenia p3.4 są identyczne z tymi, które przytoczono dla stwierdzenia p2.6 w przypadku poprzedniego konstruktów. Natomiast dla stwierdzenia p3.5 można zauważyć, że plan poprawy indywidualnej efektywności

staje się często elementem formalnej oceny okresowej i nie funkcjonuje jako oddzielne wydarzenie (Torrington et al. 2008: 297; Shields 2007: 25). W związku z tym, do budowy tego konstruktu wykorzystano cztery stwierdzenia (tab. 3.13). Najmniejsza korelacja stwierdzenia p3.3 z wszystkimi pozostałymi pozycjami danego konstruktu wynosi 0,563 (pozostałych od 0,571 do 0,697). Całkowita wyjaśniona wariancja dla tych stwierdzeń wynosi 61,986%.

Tabela 3.12. Stwierdzenia konstruktów „Cele i zadania na kolejny okres” (PLefCiZ) etapu planowania modelu PM

Numer stwierdzenia w ankiecie	Cele i zadania na kolejny okres	Ładunki czynnikowe	Alfa Cronbacha
p2.1	są określone lub przypomniane każdemu pracownikowi	,756	0,766
p2.2	mają charakter powtarzalnego standardu w zakresie zachowań lub jakości pracy	,640	
p2.3	są ustalone dla całego zespołu	,555	
p2.4	są spójne z opisem stanowiska pracy lub inną dokumentacją stanowiska	,682	
p2.5	ustalone dla pracownika są wynikiem porozumienia między pracownikiem a bezpośrednim przełożonym	,637	
p2.7	dla indywidualnego pracownika wynikają z celów działu	,645	
p2.8	są uzupełnione wskaźnikami efektywności ich realizacji	,648	

Źródło: wyniki badań własnych.

Tabela 3.13. Stwierdzenia konstruktów „Plan poprawy indywidualnej efektywności na kolejny okres” (PLefPIE) etapu planowania modelu PM

Numer stwierdzenia w ankiecie	Plan poprawy indywidualnej efektywności na kolejny okres	Ładunki czynnikowe	Alfa Cronbacha
p3.1	dotyczy tego, „co” i „jak” ma zostać poprawione	,853	0,786
p3.2	jest wynikiem uzgodnień kierownika z pracownikiem	,764	
p3.3	przyjmuje formę zapisanego planu działań pracownika	,756	
p3.6	jest wspierany w realizacji przez bezpośredniego przełożonego i organizację	,773	

Źródło: wyniki badań własnych.

Dla konstruktów „Plan indywidualnego rozwoju pracownika na kolejny okres” (tab. 3.14) wykorzystano cztery stwierdzenia (współczynnik rzetelności alfa Cronbacha wyniósł 0,788). Pomimo tego, że dla stwierdzenia p4.2 wartość współczynnika alfa Cronbacha (0,806) jest większa niż oszacowana wartość, to jednak korelacja łączna wynosi 0,439, a ładunki czynnikowe są większe od 0,5. W związku z tym wszystkie stwierdzenia pozostały w konstrukcie. Stwierdzenie p4.2 jest kluczowym dla tego rodzaju planowania (Armstrong 2015). Najmniejsza korelacja stwierdzenia p4.2 ze wszystkimi pozostałymi pozycjami danego konstruktów wynosi 0,439 (pozostałych od 0,626 do 0,695). Całkowita wyjaśniona wariancja dla tych stwierdzeń wynosi 61,733%.

Tabela 3.14. Stwierdzenia konstruktów „Plan indywidualnego rozwoju pracownika na kolejny okres” (PLEfRP) etapu planowania modelu PM

Numer stwierdzenia w ankiecie	Plan indywidualnego rozwoju pracownika na kolejny okres	Ładunki czynnikowe	Alfa Cronbacha
p4.1	polega na wypracowaniu z pracownikiem, „czego” nowego ma się on nauczyć lub jaką wiedzę poszerzyć, „jak” tego dokonać i w jaki sposób te działania wpłyną na jego rozwój i karierę	,861	0,788
p4.2	wymaga wzięcia odpowiedzialności przez pracownika za jego realizację	,628	
p4.3	jest wspierany przez bezpośredniego przełożonego i organizację	,831	
p4.4	przyjmuje formę zapisanego planu działania pracownika	,802	

Źródło: wyniki badań własnych.

W ramach etapu wspierania indywidualnej efektywności opracowano dwa konstrukty odzwierciedlające stosowane praktyki w zakresie tego etapu *performance management*: (1) wspieranie pracownika przez kierownika oraz (2) wsparcie pracownika przez zespół.

Dla konstruktów „Wspieranie pracownika przez kierownika” wykorzystano siedem stwierdzeń (współczynnik rzetelności alfa Cronbacha wyniósł 0,779), jednak usunięcie stwierdzenia p5.6 spowodowało wzrost wartości tego współczynnika do 0,791. Usunięte stwierdzenia dotyczyły stosowania narzędzi mobilnych w procesie monitorowania i przeglądu osiągnięć, uważane obecnie za istotny trend w *performance management* (Trendy HR 2017: 72). W związku z tym, do budowy tego konstruktów wykorzystano sześć stwierdzeń (tab. 3.15). Najmniejsza korelacja

stwierdzenia p5.2 ze wszystkimi pozostałymi pozycjami danego konstruktury wynosi 0,440 (pozostałych od 0,468 do 0,681). Całkowita wyjaśniona wariancja dla tych stwierdzeń wynosi 49,309%.

Tabela 3.15. Stwierdzenia konstruktury „Wspieranie pracownika przez kierownika” (WSeFKIER) etapu wspierania modelu PM

Numer stwierdzenia w ankiecie	Kierownik działu/komórki	Ładunki czynnikowe	Alfa Cronbacha
p5.1	monitoruje cele, postępy i przegląda osiągnięcia indywidualne każdego pracownika	,673	0,791
p5.2	monitoruje cele, postępy i przegląda osiągnięcia całego zespołu	,591	
p5.3	jest indywidualnym trenerem dla każdego pracownika w procesie pracy, uczy narzędzi i sposobów postępowania	,799	
p5.4	dostarcza na bieżąco informację, zwrotną pracownikowi o postępach w procesie pracy	,807	
p5.5	dostarcza na bieżąco informację zwrotną całemu zespołowi w trakcie zebrań	,631	
p5.7	instruuje pracownika, „jak” wykonywać pracę, jeśli ma on problemy z osiąganiem planowanej efektywności	,685	

Źródło: wyniki badań własnych.

Uwzględnienie konstruktury „Wsparcie pracownika przez zespół” (WSeFZESP) wiąże się z rolą, jaką odgrywa on zarówno w *performance management*, jak i *lean service*. Zespół dostarcza cennych informacji o indywidualnej wydajności swoim uczestnikom, przyczyniając się do eliminowania „próżniactwa społecznego”, a w przypadku braku kontroli, może nieformalnie przekazywać informację zwrotną tym, którzy nie dokładają odpowiednich starań, przyczyniając się do zwiększenia efektywności zespołu (*Incentives...* 2002: 11). Wykorzystano tylko dwa stwierdzenia (tab. 3.16), które jednak silnie korelują ze sobą (0,577 dla $p < 0,01$ dwustronnie).

W przypadku tego konstruktury nie policzono współczynnika alfa Cronbacha, bowiem jest ona zależna nie tylko od wielkości korelacji pomiędzy pozycjami, ale także od liczby pozycji na skali. W związku z tym zaleca się jej stosowanie dla co najmniej trzech stwierdzeń (Cronbach 1951).

Tabela 3.16. Stwierdzenia konstruktów „Wsparcie pracownika przez zespół” (WSeFZESP) etapu wspierania modelu PM

Zespół (pracownicy w dziale/komórce)	p6.1	p6.2
monitoruje i pełni funkcję trenera, pomaga rozwiązywać problemy związane z indywidualną efektywnością pracy	1	,577**
dostarcza na bieżąco informację zwrotną pracownikowi o jego efektywności pracy	,577**	1

** – korelacja jest istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie), $p < 0,01$.

Źródło: wyniki badań własnych.

W ramach etapu oceniania indywidualnej efektywności opracowano jeden konstrukt odzwierciedlający stosowane praktyki w ramach tego etapu *performance management*. Dla konstruktów „Ocena indywidualnej efektywności pracy” wykorzystano 17 stwierdzeń (współczynnik rzetelności alfa Cronbacha wyniósł 0,770), jednak usunięcie stwierdzenia p7.8, oraz od p7.10 do p7.17 spowodowało wzrost wartości tego współczynnika do 0,834. Usunięte stwierdzenia dotyczyły: wynagradzania pracowników na podstawie wyników oceny okresowej (jest to pożądane przez wielu autorów *lean*, np. Womack 2015), przeprowadzania tej oceny przez zespół i klientów, dokonywania samooceny, dokonywania tej oceny nieprzerwanie, wykorzystania skali ocen (np. 1–5), zarzucenia oceny indywidualnej na korzyść oceny zespołowej (potrzeba odejścia od oceny indywidualnej w *lean* jest szeroko postulowane, np. Shields 2007: 22; Locher 2012: 197) oraz analizowania problemów pracy w trakcie trwania oceny (element postulowany, jako istotny dla „miękkiego” *performance management*, Armstrong 2015). Pozostawione w konstrukcie stwierdzenia nawiązują do tradycyjnej, sformalizowanej oceny okresowej, oceniającej zarówno zachowania, utrzymanie standardów jakości, jak i wymierne wyniki pracy. Specyficzne pozostaje jednak powiązanie wyników tej oceny, bowiem, jak wspomniano powyżej, następuje odejście od wynagradzania na podstawie wyników oceny okresowej i przesunięcie akcentu na powiększanie potencjału pracownika (p7.6 i p7.7). W związku z tym, do budowy tego konstruktów wykorzystano osiem stwierdzeń (tab. 3.17). Najmniejsza korelacja stwierdzenia p7.9 ze wszystkimi pozostałymi pozycjami danego konstruktów wynosi 0,448 (pozostałych od 0,513 do 0,693). Całkowita wyjaśniona wariancja dla tych stwierdzeń wynosi 46,831%.

Po opracowaniu siedmiu konstruktów modelu *performance management* (PM), istotne dla modelu globalnego PM-LS stało się powiązanie modelu PM (systemowego zbioru „najlepszych praktyk”) z indywidualną efektywnością pracownika. W związku z tym, deklarowaną ocenę efektywności pracowników, przeprowadzoną przez respondentów, opisano w zakresie trzech obszarów spełnienia: „nieefektywni”, „do poprawy” i „efektywni” pracownicy (tab. 3.18). Bezpośredni przełożeni mieli za zadanie określić procentowy udział pracowników działu w każdej z trzech

grup i przyporządkować wartości procentowe do odpowiednich kategorii. Na podstawie zaproponowanych pytań p8.1, p8.2, p8.3 (załącznik 1), a także przyjmując zamieszczone w tabeli 3.18 progi, podzielono badane działy na dwie grupy, tj. „0” dla działów z dominującymi pracownikami nieefektywnymi oraz „1” – z dominującymi efektywnymi pracownikami. Przyjęty podział jest wynikiem analizy przeprowadzonej przez kierowników efektywności pracowników w badanych działach.

Tabela 3.17. Stwierdzenia konstruktów „Ocena indywidualnej efektywności pracy” (OCefIND) etapu oceniania modelu PM

Numer stwierdzenia w ankiecie	Ocena indywidualnej efektywności pracy	Ładunki czynnikowe	Alfa Cronbacha
p7.1	przyjmuje postać formalnej rozmowy z przełożonym	,660	0,834
p7.2	odbywa się w świetle zaufania i dialogu z pracownikiem	,724	
p7.3	dotyczy osiągnięć w zakresie wymiernych (ilościowych) wyników w relacji do postawionych celów	,725	
p7.4	dotyczy osiągnięć w zakresie poprawy lub utrzymania standardów (np. jakości usługi) oraz poziomu/rodzaju kompetencji (np. zachowań) w relacji do postawionych celów	,692	
p7.5	przyjmuje formę dokumentu (np. w postaci arkusza oceny)	,636	
p7.6	dotyczy ustalenia mocnych i słabych stron pracownika w świetle wymogów pracy	,667	
p7.7	wskazuje na kierunki i sposoby doskonalenia pracownika	,785	
p7.9	przeprowadzana jest przez bezpośredniego przełożonego	,564	

Źródło: wyniki badań własnych.

Tabela 3.18. Efektywność indywidualna pracowników w ocenie bezpośrednich przełożonych

Pracownicy		efektywni	do poprawy	nieefektywni	liczebność
efektywność indywidualna p9	0,00	< 70	> = 30	> = 25	106
	1,00	> = 70	< 30	< 25	67
					173

Źródło: wyniki badań własnych.

Po opracowaniu konstruktów dla modelu PM rozpoczęto pracę nad siedmioma konstruktami dla modelu *lean service* (LS): (1) wartość i tworzenie wartości, (2) ciągle doskonalenie, (3) przepływ pracy, (4) system ciągniony (ssący), (5) standaryzacja pracy, (6) porządek miejsca pracy 5S oraz (7) mierniki/wskaźniki *lean service*.

Dla konstruktu „Wartość i tworzenie wartości” (WART) wykorzystano pięć stwierdzeń (współczynnik rzetelności alfa Cronbacha wyniósł 0,697), jednak usunięcie stwierdzenia p18.5 spowodowało wzrost wartości tego współczynnika do 0,819. Usunięte stwierdzenie dotyczyło istnienia konkurencji między działami o różne zasoby (usunięcie tego stwierdzenia jest zgodne z postulatami wielu autorów, np. Deming 1993). W związku z tym do budowy tego konstruktu wykorzystano cztery stwierdzenia (tab. 3.19). Najmniejsza korelacja stwierdzenia p18.2 ze wszystkimi pozostałymi pozycjami danego konstruktu wynosi 0,579 (pozostałych od 0,621 do 0,736). Całkowita wyjaśniona wariancja dla tych stwierdzeń wynosi 65,348%.

Tabela 3.19. Stwierdzenia konstruktów „Wartość i tworzenie wartości” (WART) w modelu LS

Numer stwierdzenia w ankiecie	Wartość i tworzenie wartości	Ładunki czynnikowe	Alfa Cronbacha
p18.1	Przetwarzanie informacji, dokumentów lub realizowanie usługi jest podporządkowane oczekiwaniom ostatecznego odbiorcy i przyjmuje postać mapy strumienia wartości dla klienta	,788	0,819
p18.2	Kierownik uczestniczy w tworzeniu i usprawnianiu procesów pracy nawet wtedy, gdy obejmują one także inne działy	,759	
p18.3	Kierownik wie, jak powinna wyglądać mapa przebiegu procesów pracy stanu przyszłego	,814	
p18.4	Działania pracowników są zorganizowane zgodnie ze strumieniem wartości procesów, co sprowadza się do opracowania „planu pracy dla każdego procesu”	,869	

Źródło: wyniki badań własnych.

Dla konstruktów „Ciągle doskonalenie” wykorzystano osiem stwierdzeń (współczynnik rzetelności alfa Cronbacha wyniósł 0,869). W związku z tym do budowy tego konstruktów wykorzystano wszystkie stwierdzenia (tab. 3.20). Najmniejsza korelacja stwierdzenia p17.2 z wszystkimi pozostałymi pozycjami danego kon-

strukturu wynosi 0,552 (pozostałych od 0,573 do 0,722). Całkowita wyjaśniona wariancja dla tych stwierdzeń stanowi 52,541%.

Tabela 3.20. Stwierdzenia konstruktów „Ciągłe doskonalenie” (KAIZEN) w modelu LS

Numer stwierdzenia w ankiecie	Ciągłe doskonalenie	Ładunki czynnikowe	Alfa Cronbacha
p17.1	Zespół spotyka się regularnie i pracuje nad wdrożeniem usprawnień w danym obszarze działalności organizacji	,713	0,869
p17.2	Pracownik pomaga doskonalić swoje miejsce pracy (np. kwestionuje stare i wprowadza nowe metody pracy, proponuje usprawnienia procesów)	,655	
p17.3	Kierownik odwiedza stanowiska pracy pracowników i rozmawia z nimi o wykonywanej przez nich pracy	,680	
p17.4	Kierownik stosuje różne, nawet proste formy uznania, za niewielkie sukcesy pracowników, np. za zidentyfikowanie problemu, zaangażowanie, usprawnienie	,709	
p17.5	W rozwiązywaniu problemów stosowane są narzędzia menedżerskie, np. 5W	,729	
p17.6	We wprowadzaniu zmian wykorzystuje się cykl Deminga PDCA	,731	
p17.7	Kierownik obserwuje procesy pracy w celu ich doskonalenia	,807	
p17.8	Cele ciągłego doskonalenia są widoczne dla zespołu i przybierają wizualną postać, np. arkusza warsztatów, tablicy zawierającej problemy itp.	,764	

Źródło: wyniki badań własnych.

Dla konstruktów „Przepływ pracy” (*flow*) wykorzystano początkowo 14 stwierdzeń (współczynnik rzetelności alfa Cronbacha wyniósł 0,512), jednak usunięcie stwierdzeń od p13.1 do p13.6 oraz p14.1, p14.7 i p14.8 spowodowało wzrost wartości tego współczynnika do 0,819. Usunięte stwierdzenia dotyczyły sposobów pracy i obsługi procesów przez pracowników, sposobu przepływu zadań w systemie pracy (np. równoległe, lub w inny sposób), obciążenia pracą zatrudnionych oraz istnienia wielofunkcyjnych zespołów „gniazd” lub „liniowych biur

pracy”. Usunięcie tych stwierdzeń z konstruktów jest prawdopodobnie związane zarówno z charakterem próby badawczej, jak i odsetkiem działów „okołoprodukcyjnych” (utrzymania ruchu i logistyki, razem 28,9%), których charakter pracy, z racji świadczonych usług, jest nieco odmienny. Należy także wskazać na niejednoznaczne rozumienie przez respondentów samego pojęcia *lean* i przepływu pracy. W związku z tym, do budowy tego konstruktów wykorzystano pięć stwierdzeń (tab. 3.21). Najmniejsza korelacja stwierdzenia p14.3 z wszystkimi pozostałymi pozycjami danego konstruktów, wynosi 0,466 (pozostałych od 0,548 do 0,674). Całkowita wyjaśniona wariancja dla tych stwierdzeń wynosi 57,014%.

Tabela 3.21. Stwierdzenia konstruktów „Przepływ pracy” (FLOW) w modelu LS

Numer stwierdzenia w ankiecie	Przepływ pracy	Ładunki czynnikowe	Alfa Cronbacha
p14.2	każdy pracownik zna wymagania klienta odnośnie wykonanej przez siebie pracy	,707	0,819
p14.3	w środowisku wielozadaniowym pracownik wie, „co” i „kiedy” należy robić (jest to związane z wysoką przewidywalnością pracy i jej harmonogramem)	,640	
p14.4	stosowane są wizualne narzędzia (np. tablice monitorowania postępów pracy i wyników, znaki, flagi, aplikacje komputerowe i in.)	,805	
p14.5	stosowane są różnego rodzaju graficzne narzędzia jakości – diagramy, karty przebiegu, histogramy, karty kontrolne itp.	,795	
p14.6	procesy pracy są tak zaprojektowane, że zapobiegają powstawaniu błędów (np. wykorzystując szablony, listy kontrolne, narzędzia liczące, czujniki, bramki, etykiety dokumentacji)	,813	

Źródło: wyniki badań własnych.

Dla konstruktów „System ciągniony” (*pull*) wykorzystano pięć stwierdzeń (współczynnik rzetelności alfa Cronbacha wyniósł 0,577), jednak usunięcie stwierdzenia p15.3 spowodowało wzrost wartości tego współczynnika do 0,631. Usunięte stwierdzenie dotyczyło kontroli przepływu zasobów i ich magazynowania poprzez monitorowanie decyzji pracowników przez kierownika. Locher (2012: 97–98) zauważa, że system *pull* jest zarządzany przez samych pracowników, kierownik nie zajmuje się całym procesem, a „pojedynczym punktem procesu” – zwykle jest to kolejka na początku procesu. Główną dziedziną jego

odpowiedzialności jest monitorowanie zapotrzebowania i porównywanie go z przepustowością systemu. W związku z tym, do budowy tego konstruktury wykorzystano cztery stwierdzenia (tab. 3.22). W przypadku nowo tworzonych skal pomiarowych akceptowalny poziom współczynnika alfa Cronbacha dopuszcza poziom powyżej 0,6 (Forza 2010:135). Najmniejsza korelacja stwierdzenia p15.4 ze wszystkimi pozostałymi pozycjami danego konstruktury wynosi 0,310 (pozostałych od 0,416 do 0,486). Całkowita wyjaśniona wariancja dla tych stwierdzeń wynosi 47,857%.

Tabela 3.22. Stwierdzenia konstruktury „System ciągniony” (PULL) w modelu LS

Numer stwierdzenia w ankiecie	Pracownicy kontrolują przepływ zasobów i ich magazynowanie opierając się na:	Ładunki czynnikowe	Alfa Cronbacha
p15.1	bieżącym zapotrzebowaniu (tj. dostają je dokładnie wtedy, kiedy są potrzebne)	,720	0,631
p15.2	wyraźnych sygnałach wizualnych (np. na tablicach, wykorzystując kolory, etykietując dokumenty w odpowiedni sposób)	,710	
p15.4	nabywaniu i wykorzystaniu interdyscyplinarnych kompetencji	,571	
p15.5	przyjętych zasadach rozładowywania kolejek (np. klientów, dokumentów), które wymagają np. przesuwania pracowników	,753	

Źródło: wyniki badań własnych.

Dla konstruktury „Standaryzacja” (STAND) wykorzystano początkowo 10 stwierdzeń (współczynnik rzetelności alfa Cronbacha wyniósł 0,686), jednak usunięcie stwierdzeń od p12.2 i p12.10 spowodowało wzrost wartości tego współczynnika do 0,785. Pierwsze stwierdzenie dotyczyło umiejętności wskazania zadań nierutynowych, a drugie – nieistotności kwestii sposobu wykonywania pracy, pod warunkiem jego wykonania. Jeśli usunięcie drugiego ze stwierdzeń jest zrozumiałe z punktu widzenia *lean* (bowiem sposób wykonywania zadania jest w *lean* istotny), to usunięcie pierwszego z nich jest niezgodne z ideą *lean* i może świadczyć o braku rozwiązań lub kompetencji pracowników badanych działów. Do budowy tego konstruktury wykorzystano osiem stwierdzeń (tab. 3.23). Najmniejsza korelacja stwierdzenia p12.7 ze wszystkimi pozostałymi pozycjami danego konstruktury wynosi 0,370 (pozostałych od 0,380 do 0,675). Całkowita wyjaśniona wariancja dla tych stwierdzeń wynosi 41,026%.

Tabela 3.23. Stwierdzenia konstruktów „Standaryzacja” (STAND) w modelu LS

Numer stwierdzenia w ankiecie	Standaryzacja	Ładunki czynnikowe	Alfa Cronbacha
p12.1	istnieje ustalona sekwencja czynności każdego zadania, czas jego realizacji, oraz inne parametry gwarantujące powtarzalność wyniku (dokumentów, informacji, usługi)	,676	0,785
p12.3	istnieją proste i czytelne instrukcje lub arkusze, które zawierają zadania, wynikające z nich czynności oraz czas ich trwania	,747	
p12.4	pracownik jest wynagradzany za wykonywanie obowiązków (zadań i czynności) zgodnie z przyjętymi wcześniej wytycznymi	,546	
p12.5	pracownik może wstrzymać pracę lub informuje przełożonego o zdarzeniu, po zauważeniu nieprawidłowości w procesie pracy	,572	
p12.6	rotacja pracowników między stanowiskami jest zwykłą praktyką	,510	
p12.7	wykonywanie zadań, zgodnie z przyjętą sekwencją czynności i wymaganym czasem ich realizacji, wymaga stałego szkolenia/uczenia się pracownika	,520	
p12.8	wykonywanie zadań, zgodnie z przyjętą sekwencją czynności i wymaganym czasem ich realizacji, podlega ocenie	,799	
p12.9	istnieje wypracowany sposób przejścia między zajmowaniem się jednym rodzajem elementu procesu pracy (np. dokumentem, klientem, urządzeniem) a innym elementem procesu pracy.	,688	

Źródło: wyniki badań własnych.

Dla konstruktów „Porządek miejsca pracy” (5S) wykorzystano pięć stwierdzeń (współczynnik rzetelności alfa Cronbacha wyniósł 0,743), jednak usunięcie stwierdzenia p16.4 spowodowało wzrost wartości tego współczynnika do 0,754. Usunięte stwierdzenie dotyczyło wynagradzania za utrzymanie zasad porządku stanowiska pracy. Do budowy tego konstruktów wykorzystano cztery stwierdzenia (tab. 3.24). Najmniejsza korelacja stwierdzenia p16.1 z wszystkimi pozostałymi pozycjami danego konstruktów wynosi 0,460 (pozostałych od 0,533 do 0,677). Całkowita wyjaśniona wariancja dla tych stwierdzeń wynosi 57,547%.

Tabela 3.24. Stwierdzenia konstruktów „Porządek miejsca pracy” (5S) w modelu LS

Numer stwierdzenia w ankiecie	Porządek miejsca pracy 5S	Ładunki czynnikowe	Alfa Cronbacha
p16.1	każdy pracownik regularnie identyfikuje i pozbywa się niepotrzebnych przedmiotów na stanowisku (np. materiałów, książek), umieszcza potrzebne rzeczy w oznaczonych miejscach (np. w opisanych szufladach), sprząta i zapewnia bezpieczeństwo miejsca pracy – wykonuje te czynności rutynowo i zgodnie ze standardami	,675	0,754
p16.2	zasady utrzymania porządku na stanowisku pracy są przedstawione w postaci wizualnych standardów pracy, np. dokumentu określającego zadania, miejsca, nazwiska odpowiedzialnych pracowników i czasu wykonania poszczególnych czynności	,850	
p16.3	zasady utrzymania porządku zespołowego wymagają przeprowadzania okresowego audytu	,747	
p16.5	zasady utrzymania porządku stanowiska pracy wymagają uczenia się pracownika/szkolenia	,752	

Źródło: wyniki badań własnych.

Dla konstruktów „Mierniki/wskaźniki” (MIERNIKI) wykorzystano dziewięć stwierdzeń (współczynnik rzetelności alfa Cronbacha wyniósł 0,905). Do budowy tego konstruktów wykorzystano wszystkie stwierdzenia (tab. 3.25). Najmniejsza korelacja stwierdzenia p20.9 z wszystkimi pozostałymi pozycjami danego konstruktów wynosi 0,495 (pozostałych od 0,605 do 0,795). Całkowita wyjaśniona wariancja dla tych stwierdzeń wynosi 57,279%.

Po opracowaniu konstruktów dla modelu LS na potrzeby modelu PM-LS, dodatkowo opracowano konstrukt „Ograniczanie barier wdrażania lean” oraz konstrukt „Marnotrawstwo działu”. Rutynowe wdrożenie zasad lean, w codziennej pracy przez pracowników, nie jest łatwym procesem (Hasle 2014) i *lean* najczęściej jest wdrażany w pewnym zakresie i tylko w niektórych, ograniczonych obszarach organizacji. W związku z tym konstrukt „Ograniczanie barier wdrażania *lean*” (OGRbrierLS) obejmował początkowo sześć stwierdzeń (współczynnik rzetelności alfa Cronbacha wyniósł 0,489). Jednak usunięcie stwierdzeń od p21.4 i p21.5 spowodowało wzrost wartości tego współczynnika do 0,778. Usunięte stwierdzenia dotyczyły trudności we wdrażaniu kilku programów naprawczych w tym samym czasie i braku elastyczności dostosowywania praktyk i narzędzi do specyfiki działu. Do budowy tego konstruktów wykorzystano ostatecznie cztery stwierdzenia (tab. 3.26). Najmniejsza korelacja stwierdzenia p21.2 ze wszystkimi pozostałymi pozycjami danego konstruktów wynosi 0,456 (pozostałych od 0,563 do 0,672). Całkowita wyjaśniona wariancja dla tych stwierdzeń wynosi 60,605%.

Tabela 3.25. Stwierdzenia konstruktów „Mierniki/wskaźniki” (MIERNIKI) w modelu LS

Numer stwierdzenia w ankiecie	Mierniki/wskaźniki <i>lean</i>	Ładunki czynnikowe	Alfa Cronbacha
p20.1	czas taktu (np. liczba minut na zamówienie lub obsługę klienta)	,742	0,905
p20.2	czas cyklu (np. czas, który upływa między załatwieniem kolejnych spraw, obsłużeniem klientów, wysłaniem dokumentów)	,812	
p20.3	czas procesu (np. czas przetwarzania dokumentu, informacji lub obsługi klienta)	,684	
p20.4	czas przejścia (tj. czas procesu + opóźnienia w realizacji procesu)	,715	
p20.5	% błędów na końcu procesu pracy (np. źle wypełnionych dokumentów, niezadowolonych klientów)	,824	
p20.6	wykorzystanie czasu pracy (przestoje) = czas procesu/czas przejścia	,853	
p20.7	wydajność = bieżąca obsługa/zaplanowana obsługa (np. liczba obsłużonych/zaplanowanych klientów lub liczba wypełnionych/zaplanowanych dokumentów)	,798	
p20.8	jakość = ilość przetworzonych produktów (np. dokumentów) bez defektów/ogólnej ilości przetworzonych produktów	,762	
p20.9	ogólna efektywność procesów	,584	

Źródło: wyniki badań własnych.

Tabela 3.26. Stwierdzenia konstruktów „Ograniczanie barier wdrażania *lean*” (OGRbrierLS)

Numer stwierdzenia w ankiecie	Ograniczanie barier wdrażania <i>lean</i>	Ładunki czynnikowe	Alfa Cronbacha
p21.1	pracownicy działu/komórki akceptują nowe sposoby pracy i dostosowują do nich swoje zachowania	,844	0,778
p21.2	pracownicy różnych działów współpracują ze sobą w celu zaspokojenia potrzeb klienta	,660	
p21.3	pracownicy działu/komórki szybko uczą się nowych koncepcji i narzędzi pracy	,829	
p21.6	pracownicy działu/komórki potrafią utrzymać nowe sposoby pracy i nie powracają do poprzednich nawyków	,767	

Źródło: wyniki badań własnych.

Dla konstruktów „Marnotrawstwo działu” (MRTWOdziału) wykorzystano 10 stwierdzeń (współczynnik rzetelności alfa Cronbacha wyniósł 0,881). Do budowy tego konstruktów wykorzystano wszystkie stwierdzenia (tab. 3.27). Najmniejsza korelacja stwierdzenia p19.7 ze wszystkimi pozostałymi pozycjami danego konstruktów wynosi 0,475 (pozostałych od 0,551 do 0,688). Całkowita wyjaśniona wariancja dla tych stwierdzeń wynosi 48,543%.

Tabela 3.27. Stwierdzenia konstruktów „Marnotrawstwo działu” (MRTWOdziału)

Numer stwierdzenia w ankiecie	Marnotrawstwo działu	Ładunki czynnikowe	Alfa Cronbacha
p19.1	zbyt szybka lub zbyt wolna praca (tj. przetwarzanie lub obsługa) w stosunku do zaplanowanego na te czynności czasu (np. w wyniku przeszkadzania przez innych, szukania lub oczekiwania na podpisy lub na współpracowników)	,731	0,881
p19.2	oczekiwanie na rozpoczęcie pracy (tj. przetwarzania danych, informacji, dokumentów), bowiem praca czy zasoby nie zostały jeszcze przekazane	,702	
p19.3	niższy poziom realizacji zadań (wymiernych wyników) w stosunku do planu	,772	
p19.4	tworzenie się kolejek klientów lub dokumentów i spraw do realizacji	,694	
p19.5	stwierdzone błędy w trakcie świadczenia usługi, które w konsekwencji wymagają dodatkowej pracy	,750	
p19.6	skargi klientów, które prowadzą do kosztów związanych z nieodpowiednią jakością lub utratą wizerunku	,768	
p19.7	usługa przewyższa wymagania klienta i prowadzi do problemów	,560	
p19.8	powielanie działań/procedur w procesie pracy	,650	
p19.9	przemieszczenie się pracowników niezwiązane z wykonywaniem pracy	,635	
p19.10	niepotrzebne przenoszenie, przesuwanie pracy i przedmiotów (np. dokumentów) lub odsyłanie klienta do kolejnego stanowiska	,676	

Źródło: wyniki badań własnych.

Opracowanie konstruktów modeli PM oraz LS, a także pozostałych konstruktów modelu globalnego PM-LS pozwoliło realizować kolejne etapy procesu badawczego.

ROZDZIAŁ 4

Analiza wpływu praktyk *performance management* na wymogi *lean* w działach usługowych – wyniki badań empirycznych

4.1. Ogólna charakterystyka wyników badań – analiza korelacji

Budując model wpływu systemu praktyk *performance management* (skrót PM) na podejmowane działania *lean* w środowisku usług (*lean service*, skrót LS), w pierwszej kolejności dokonano analizy korelacji¹ (tzw. ekologicznych) między poszczególnymi konstruktami dla stwierdzenia faktu, czy i w jakim stopniu są one wzajemnie powiązane (tab. 4.1)².

Wartości konstruktów PM w sposób istotny korelują z działaniami podejmowanymi przez kierowników w zakresie rozwiązań LS. Współczynniki korelacji liniowej Pearsona są istotne statystycznie. Za wyjątkiem jednej korelacji konstrukty pozytywnie i istotnie wpływają wzajemnie na siebie. Wspomniany wyjątek stanowi wzajemny wpływ mierników/wskaźników (konstrukt MIERNIKI) i wsparcie kierowników udzielane indywidualnym pracownikom (WSeFKIER), gdzie relacja jest nieistotna statystycznie. Można to tłumaczyć tym, iż wpływ ten faktycznie może istnieć tylko w przypadku planowania i oceniania efektywności, ponieważ wspomniane etapy reprezentują początek i koniec cyklu PM (Armstrong 2015).

1 Przy ocenie siły związków pomiędzy analizowanymi zmiennymi przyjęto w rozdziale następującą interpretację poziomów bezwzględnej wartości mierników współwystępowania (Starzyńska 2011:167):

<0,0; 0,2> – korelacja niewyraźna,
(0,2; 0,4> – korelacja wyraźna, ale niska,
(0,4; 0,7> – korelacja umiarkowana,
(0,7; 0,9> – korelacja znacząca,
(0,9; 1,0> – korelacja bardzo silna.

2 W rozdziale przyjęto następujące oznaczenia dla istotności statystycznej p:

*** – korelacja jest istotna na poziomie 0.001 (dwustronnie),

** – korelacja jest istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie),

* – korelacja jest istotna na poziomie 0.05 (dwustronnie).

Tabela 4.1. Analiza korelacji ekologicznych konstruktów modelu

Konstrukty		PLefOSP	PLefCIZ	PLefPIE	PLefIRP	WSeF-KIER	WSeF-ZESP	OCefIND
STAND	Korelacja Pearsona	,314**	,363**	,379**	,464**	,320**	,307**	,399**
FLOW	Korelacja Pearsona	,367**	,524**	,450**	,522**	,391**	,306**	,520**
5S	Korelacja Pearsona	,249**	,274**	,349**	,356**	,180*	,224**	,402**
KAIZEN	Korelacja Pearsona	,279**	,522**	,481**	,489**	,409**	,236**	,567**
WART	Korelacja Pearsona	,352**	,416**	,394**	,422**	,441**	,389**	,340**
MIERNIKI	Korelacja Pearsona	,223**	,173*	,154*	,264**	,102	,240**	,257**
PULL	Korelacja Pearsona	,271**	,365**	,346**	,410**	,282**	,251**	,421**

Źródło: wyniki badań własnych.

Jednak w trakcie pracy i wspierania pracownika przez kierownika nie ma miejsca na indywidualne dostosowywanie sposobów pomiaru. Taką możliwość ma jednak zespół. Warto także zwrócić uwagę na umiarkowaną korelację w większości przypadków między oceną okresową (OCefIND), a wszystkimi konstruktami praktyk *lean* (szczególnie FLOW i KAIZEN), za wyjątkiem konstruktu mierników (MIERNIKI). Jeśli weźmie się pod uwagę zawartość konstruktów oceny okresowej (OCefIND) to można stwierdzić, iż charakter praktyk PM jest znacznie bardziej skierowany na rozwój pracownika i pomoc w dostarczaniu wartości, aniżeli na wiązanie wyników oceniania i wynagradzania. Z kolei konstrukt MIERNIKI korelował najslabiej, spośród wszystkich pozostałych konstruktów *lean*, z konstruktami praktyk PM. Fakt ten może wynikać z wniosków zawartych w rozdziale 3.4 mówiących o tym, iż duża część działów ($n = 48$) nie wprowadzała mapowania strumienia wartości (VSM), co z kolei wpływa na sposoby dokonywania pomiarów.

Wszystkie wyniki analizy korelacji między konstruktami stanowią przesłankę do dalszej, pogłębionej analizy zależności między nimi. W dalszej części opracowania przedstawiono pogłębione studia nad wspomnianymi zależnościami, przy czym postępowanie badawcze zakłada wzbogacanie modelu o kolejne zależności. Najważniejszym elementem ostatecznego (globalnego) modelu i jego podstawową zależnością jest skonstruowanie, wykorzystując konstrukty ekologiczne, dwóch niezależnych modeli strukturalnych – PM i LS – i dalsze poszukiwanie wzajemnych relacji między nimi. Dla każdego z nich osobno, w dwóch kolejnych pod-

rozdziałach 4.2 i 4.3, dokonana zostanie ocena testu dopasowania modelu strukturalnego na podstawie wytycznych zawartych w tabeli 4.2. W rzeczywistości, każdy z tych modeli pełni rolę konstruktów na potrzeby budowy ostatecznego modelu globalnego PM-LS (rozdz. 4.4). W związku z tym, charakter badanych zmiennych, na każdym kolejnym etapie postępowania badawczego, wymaga wykorzystania metody modelowania równań strukturalnych. W dopasowaniu modelu strukturalnego do danych empirycznych zwykle wykorzystuje się statystykę chi-kwadrat (Konarski 2009), jednak inni badacze (Hu et al., 1992; Kline 2005; Cizkowicz 2014: 112) podają, że w tym celu można wykorzystać także inne parametry i ich wartości (tab. 4.2). Następnie, tak powstały model PM-LS, zostanie uzupełniony o konstrukt wpływu mediatora „Ograniczanie barier wdrażania *lean*” (OGRbrierLS) i zostanie ponownie oceniony pod kątem dopasowania modelu strukturalnego (rozdz. 4.5). Kolejnym etapem będzie zbadanie wpływu modelu PM-LS na indywidualną efektywność pracownika i marnotrawstwo działu (rozdz. 4.6), przy czym nastąpi kolejna ocena dopasowania modelu strukturalnego. Ostateczny, globalny model PM-LS, zaprezentowany w podrozdziale 4.7, zostanie osadzony w kontekście, który będzie moderował podstawową zależność między PM, LS, mediatorem „Ograniczanie barier wdrażania *lean*” (OGRbrierLS) i marnotrawstwem działu.

Tabela 4.2. Testy dopasowania modelu strukturalnego

Parametr	Wartości
Dopasowanie modelu strukturalnego do danych empirycznych ocenia się na podstawie weryfikacji hipotezy (Sagan, 2003): H0: reszty standaryzowane macierzy empirycznej i teoretycznej są równe zero, czyli ograniczenia nałożone przez badacza wynikające z modelu teoretycznego są trafne. Hipoteza przeciwna: H1: reszty standaryzowane macierzy empirycznej i teoretycznej są różne od zera	Do weryfikacji tak postawionej hipotezy H0 wykorzystuje się statystykę χ^2 , która powinna być nieistotna statystycznie ($p > 0,05$ – w badaniach empirycznych rzadko spełnione) (Konarski 2009)
RMSEA pierwiastek średniokwadratowy błędu aproksymacji	< 0,01 – doskonałe dopasowanie [0,01–0,05] – dobre dopasowanie [0,05; 0,08] – zadowalające dopasowanie [0,08; 0,10] – mierne dopasowanie > 0,1, wskazują na złe dopasowanie modelu (Browne, Cudeck 1992: 230–259)
Iloraz χ^2 przez liczbę stopni swobody	Wartości mniejsze od 1 oznaczają zbyt dobre dopasowanie danych – model nieprawdziwy; graniczne wartości [1; 5] – modele akceptowalne (niektórzy podają, że górna granica to 2); powyżej 5 – modele nieakceptowalne (Jöreskog, Sorbom 1979)

Tabela 4.2. cd.

Parametr	Wartości
Indeks GFI Joerskoga	Wskazane jest, aby przyjmował wartości powyżej 0,95
Indeks dobroci dopasowania AGFI Joerskoga	Wskazane jest, aby przyjmował wartości powyżej 0,9
Kryterium Akaike dla porównania z innymi	Jego wartość powinna być jak najniższa i bliższa zero (Sagan 2003: 92; Jöreskog, Sorbom, 1979)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Jöreskog, Sorbom (1979); Browne, Cudeck (1992: 230–259); Sagan (2003); Hu et al. (1999); Kline (2005); Konarski (2009); Cizkowicz (2014: 112); Sroka (2009).

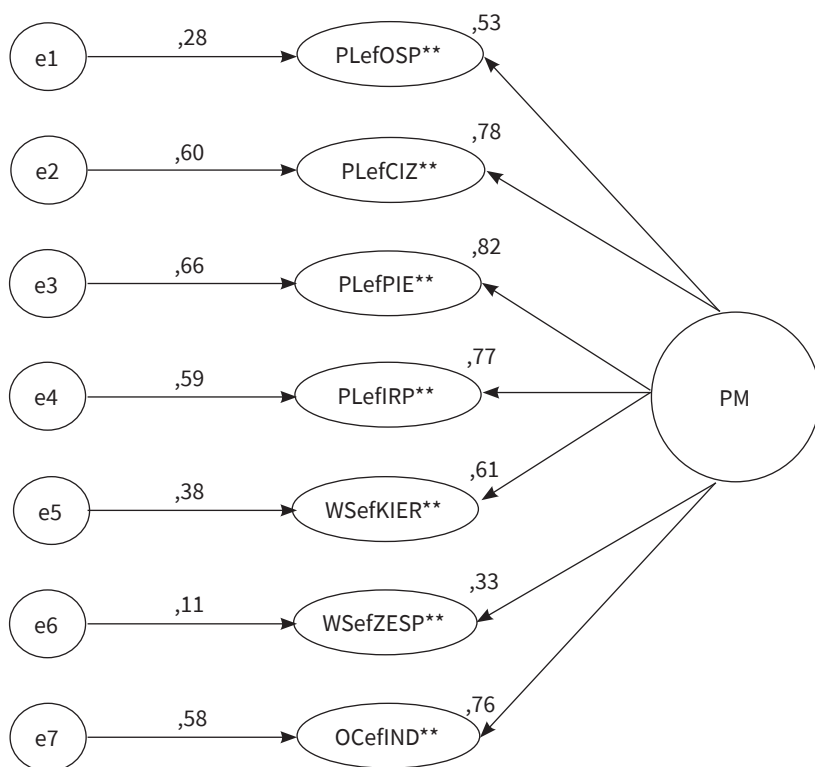
W przypadku modelowania równań strukturalnych nie istnieją wytyczne, co do liczby spełnionych testów dopasowania. Jednak najistotniejsze znaczenie ma test RMSEA i jego niespełnienie powoduje ewidentną dyskwalifikację modelu (Konarski 2009). Wskazane jest, aby wartości parametrów indeksu GFI Joerskoga oraz indeksu dobroci dopasowania AGFI Joerskoga przekraczały wartości progowe. Jednak brak ich spełnienia nie stanowi o konieczności odrzucenia modelu (Konarski 2009). Słabe dopasowanie pozostałych wskaźników najczęściej wynika z liczebności próby i założeń dotyczących rozkładu zmiennych (Sagan, Łapczyński 2017: 139). Pomimo tego, że dyskusja na temat zalet i słabości poszczególnych testów jest bardzo bogata, to badaczowi pozostaje kierowanie się w doborze i ocenie kryterium danego testu częstotliwością cytowań, merytoryczną argumentacją znaczenia lub zgodnością wyników z różnych grup testów (Januszewski 2011: 213–45).

4.2. Zależności między planowaniem, wspieraniem i ocenianiem indywidualnej efektywności – model PM

Ten etap badań polegał na skonstruowaniu modelu PM, czyli na całościowym i systemowym potraktowaniu praktyk w koncepcji *performance management*. W refleksyjnych konstruktach modelu PM, poszczególne stwierdzenia są odzwierciedleniem zmiennych utajonych. Przy budowie modelu wykorzystano oprogramowanie IBM SPSS Statistics (wersja 24) oraz SPSS Amos 24.0.0. Siła powiązań korelacji poszczególnych konstruktów, jako elementów całości modelu PM, została przedsta-

wiona na rysunku 4.1, a wyniki testu dopasowania zawiera tabela 4.3. Z rysunku 4.1 usunięto wszelkie zmienne obserwowalne (twierdzenia), stanowiące odzwierciedlenie zmiennych ukrytych, aby poprawić jego czytelność. Z tabeli 4.3 można wnioskować o tym, że model praktyk PM spełnia większość, choć nie wszystkie, wymogów parametrów dopasowania modelu do danych – oprócz statystyki chi-kwadrat (λ^2). W tabeli 4.2 podano uprzednio warunki tego dopasowania.

Z danych zawartych w tabeli 4.3 wynika, że współczynnik RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), wynoszący 0,016, oznacza dobre dopasowanie danych empirycznych do modelu teoretycznego. Z kolei współczynnik ilorazu *chi-kwadrat* λ^2 przez liczbę stopni swobody wynosi 2,374 i mieści się w granicznych wartościach (1–5) modelu akceptowanego. Podobnie sytuacja przedstawia się z wartością indeksu GFI Joerskoga, która wynosi dla szacowanego modelu $\approx 0,95$. W związku z tym i tę wartość uznaje się za spełniającą wymóg tego testu dopasowania. Wartość indeksu dobroci dopasowania AGFI Joerskoga dla modelu PM ($\approx 0,9$) znajduje się na dopuszczalnej granicy ($> 0,9$) przyjętego wymogu dopasowania modelu.



** – korelacja jest istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie)

Rysunek 4.1. Model PM i siła powiązań konstruktyw w modelu

Źródło: wyniki badań własnych.

Wszystkie konstrukty modelu PM stanowią istotne statystycznie jego elementy składowe (tj. zestrukturyzowane wagi wpływu, *Standardized Regression Weights*) dla $p < 0,01$. Warto zwrócić uwagę na fakt, że omawiane wpływy są przeważnie znaczące, z wyjątkiem konstruktów „Wsparcie pracownika przez zespół” (WSefZESP). Może to wynikać z tego, że jest on liczony tylko z dwóch zmiennych obserwowalnych (twierdzeń), a także uwag zawartych w podrozdziale 3.4. Dotyczyły one tego, iż tylko w tych działach, w których wdrożono przynajmniej dwie najistotniejsze praktyki *lean* (grupa B), znaczenie zespołu w praktykach *performance management* było istotne statystycznie różne i zauważalne w porównaniu z pozostałymi grupami.

Tabela 4.3. Wyniki testu dopasowania dla modelu PM

Parametr	Model			Ocena
chi-kwadrat (χ^2) df p	Chi-square = 33,233 Degrees of freedom = 14 Probability level = ,003			wymogi nie są spełnione
RMSEA pierwiastek średniokwadratowy błędu aproksymacji	RMSEA	LO 90	HI 90	wymogi spełnione
	0,016	,000	,061	
iloraz χ^2 przez liczbę stopni swobody	2,374			wymogi spełnione
indeks GFI Joerskoga	≈ 0,95			wymogi spełnione
indeks dobroci dopasowania AGFI Joerskoga	≈ 0,9			wymogi spełnione

Źródło: wyniki badań własnych.

Skonstruowany model PM wymaga krótkiego podsumowania. Po pierwsze, model zawiera wszystkie etapy PM i jego istotne praktyki wymieniane przez literaturę (Armstrong 2015 i in.), a dodatkowo jest wzbogacony o rolę zespołu w zakresie monitorowania, wsparcia i dostarczania informacji zwrotnej pracownikowi. Po drugie, model składa się z praktyk, które są charakterystyczne tylko dla badanej zbiorowości działów, które wdrożyły pewne rozwiązania z zakresu LS. Widać to po zawartości poszczególnych konstruktów, ale także po tych stwierdzeniach, które do nich nie weszły w trakcie ich powstawania. Po trzecie, charakter modelu PM (praktyk traktowanych jako całość, a więc systemowo) podkreśla znaczenie funkcji rozwojowej pracownika. Wyniki oceny okresowej nie są powiązane z wynagradzaniem. Po czwarte, należy mieć na względzie analizę danych zawartą w rozdziale 3.4 i wskazywane tam niekiedy duże różnice, między grupami, w stosowaniu praktyk PM w zależności od rodzaju wdrożonych praktyk LS. Jednakże model praktyk PM przedstawia najlepsze, bo uniwersalne, praktyki w kontekście modelu LS i dopasowane do stosowanych obecnie rozwiązań *lean service* w badanych działach.

Interesujący jest także obraz korelacji praktyk modelu PM, a więc praktyk powiązanych wzajemnie ze sobą, z pojedynczymi, rozdzielnie traktowanymi konstruktami LS (tj. praktykami w zakresie realizacji zasad, stosowanych metod, narzędzi i mierników). W takim układzie, praktyki modelu PM wskazują jedynie na niektóre istotne statystycznie korelacje z pojedynczymi działaniami LS (tab. 4.4). Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że brak korelacji modelu PM z pojedynczymi konstruktami LS nie musi stać się przeszkodą w modelowaniu wpływu praktyk modelu PM na rozwiązania w modelu LS (i tak faktycznie się stało, co przedstawiono w dalszej części rozdziału). Taka sytuacja jest zgodna z teorią systemów (Krupski 2004: 168). Jednak dane zawarte w tabeli 4.4 wyraźnie pokazują istotne statystyczne korelacje oceny okresowej (OCefIND) z niemalże każdym z osobna konstruktami LS, jak i zupełny brak takiego powiązania między planem poprawy indywidualnej efektywności (PLefPIE) a konstruktami LS. Występujące korelacje podkreślają charakter systemu pracy LS, który – podporządkowując sobie praktyki modelu PM – wskazuje na sposoby tworzenia wartości, niejako „wbudowując jakość” w miejsca i relacje powiązań między pracownikiem, zespołem i kierownikiem. Tworzenie wartości w strumieniu przepływu pracy (WART) ma miejsce zgodnie z „planem pracy dla każdego procesu” (Locher 2012) i jest skorelowane wyłącznie z dwoma konstruktami (WSefKIER) i (WSefZESP). Dzieje się tak dlatego, że rolą kierownika i zespołu jest wspomaganie pracownika w tworzeniu tej wartości, tj. w rozwiązywaniu, na bieżąco, pojawiających się problemów, ciągłym uczeniu pracownika, dostarczaniu mu informacji zwrotnej, a wszystkie te wymienione praktyki podlegają wymogom systemowi pracy 5S. Zatem wartość kształtuje się na stanowisku pracy, jako wynik interakcji wszystkich podmiotów procesu pracy.

Tabela 4.4. Praktyki modelu PM w kontekście konstruktów LS

Korelacja Pearsona		Model PM						
		PLef-OSP	PLef-CIZ	PLef-PIE	PLef-IRP	WSef-KIER	WSef-ZESP	OCef-IND
konstrukty LS	STAND	0,219*	-0,07	0,139	0,16	0,064	0,106	0,435**
	FLOW	0,028	0,353**	-0,127	0,224**	0,007	0,182	0,415**
	PULL	0,111	-0,001	-0,044	0,235*	0,061	0,224*	0,382**
	KAIZEN	0,009	0,229**	0,133	0,113	0,254**	0,148	0,464**
	WART	0,135	0,16	0,052	0,049	0,409**	0,325**	-0,014
	MIERNIKI	0,086	0,006	-0,092	0,145	-0,082	0,208*	0,243**
	5S	0,145	-0,235**	0,132	-0,19*	0,237**	0,166	0,401**

** – korelacja jest istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie)

* – korelacja jest istotna na poziomie 0.05 (dwustronnie)

Źródło: wyniki badań własnych.

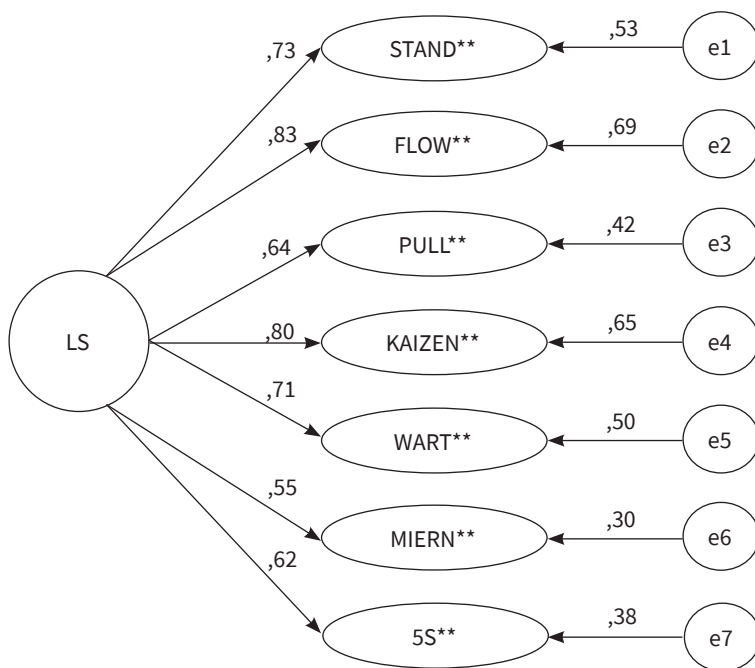
Pozostałe praktyki PM, w ramach planowania i oceniania efektywności, takiej wartości w strumieniu pracy nie tworzą. Istotny staje się rozwój pracownika (PLEfIRP) dla poprawy przebiegu pracy (FLOW, PULL), a także samo planowanie celów i zadań (PLEfCiZ) dla podtrzymania płynności przebiegu pracy (FLOW), jak i planowanego (regularnego) udziału pracowników w jej poprawie (KAIZEN), przy wsparciu bezpośredniego przełożonego (WSeFKIER). Opis stanowiska (PLEfOSP) musi sprostać rotacji pracowników między stanowiskami, którzy wykonują wystandaryzowane czynności (STAND), uzupełnione dla ułatwienia wykonywania pracy instrukcjami i wizualizacją.

Z danych zawartych w tabeli 4.4 wynika, że wyraźnie różnią się między sobą wyniki dwóch konstruktów: brak jest korelacji między planem poprawy efektywności (PLEfPIE) a wymogami LS, natomiast w większości przypadków zachodzą istotne i umiarkowane statystycznie korelacje między oceną okresową (OCefIND) a działaniami LS. W pierwszym przypadku można to wyjaśniać tym, iż plan poprawy indywidualnej efektywności (PLEfPIE) staje się często elementem oceny okresowej i nie funkcjonuje jako oddzielne wydarzenie (Torrington et al. 2008: 297) – choć niekiedy tak się faktycznie dzieje, gdy planowanie efektywności i jej ocena są rozdzielone w czasie (Shields 2007: 25). Na korzyść tego argumentu przemawia dodatkowo podobieństwo niektórych stwierdzeń w obydwu konstruktach, a dotyczące istoty dokumentacji, zaufania między stronami, wsparcia bezpośredniego przełożonego w realizacji ustaleń. System pracy *lean* wymaga elastyczności i szybkości działania, będącego efektem ciągłego uczenia się i wprowadzania poprawy w różnych obszarach organizacji (KAIZEN), a wsparcie bezpośredniego przełożonego (WSeFKIER) pozwala pracownikowi na bieżące samodoskonalenie się i rozwiązywanie problemów już na stanowisku pracy. Jeśli natomiast chodzi o ocenę okresową, to jej korelacje z każdym rozwiązaniem LS można wyjaśnić charakterem samej oceny w systemie pracy *lean*, a dokładniej rzecz ujmując, z charakteru twierdzeń jej konstruktu (OCefIND). Ocena okresowa jest wyraźnie nastawiona nie na wynagradzanie efektywności, ale dotyczy ustalenia mocnych i słabych stron pracownika w świetle wymogów pracy, a także wskazuje na kierunki i sposoby doskonalenia pracownika.

4.3. Zależności między zasadami, metodami, narzędziami i miernikami *lean* – model LS

Kolejny etap badań polegał na skonstruowaniu modelu LS, czyli potraktowaniu zasad, metod, narzędzi i sposobów pomiaru *lean* z holistycznego i systemowego punktu widzenia wymogów *lean* w środowisku usług (LS). W refleksyjnych kon-

struktach modelu LS, poszczególne stwierdzenia są odzwierciedleniem zmiennych utajonych. Przy budowie modelu wykorzystano oprogramowanie IBM SPSS Statistics (wersja 24) oraz SPSS Amos 24.0.0. Siła powiązań korelacji poszczególnych konstruktów, jako elementów całości modelu LS, została przedstawiona na rysunku 4.2, a wyniki testu dopasowania zawiera tabela 4.5.



** – korelacja jest istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie)

Rysunek 4.2. Model LS i siła powiązań konstruktywne w modelu

Źródło: wyniki badań własnych.

Z rysunku 4.2 usunięto wszelkie zmienne obserwowalne (twierdzenia), stanowiące odzwierciedlenie zmiennych ukrytych, aby poprawić jego czytelność. Z analizy tabeli 4.5 można wnioskować o tym, że model praktyk LS jest nawet lepiej dopasowany niż model PM – wartość statystyki chi-kwadrat ($\chi^2 = 0,048$) jest niewiele niższa od wartości wymaganej ($p > 0,05$). W tabeli 4.2 podano warunki tego dopasowania. Z danych zawartych w tabeli 4.5 wynika, że współczynnik RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), wynoszący 0,064, oznacza zadawalające dopasowanie danych empirycznych do modelu teoretycznego. Z kolei współczynnik ilorazu chi-kwadrat χ^2 przez liczbę stopni swobody wynosi 1,704

i mieści się w granicznych wartościach (1–5) modelu akceptowanego. Wartość indeksu GFI Joerskoga wynosi dla szacowanego modelu 0,96 i przekracza wymaganą wartość 0,95. Wartość indeksu dobroci dopasowania AGFI Joerskoga dla modelu LS (0,927) także przekracza dopuszczalną granicę ($> 0,9$) przyjętego wymogu dopasowania modelu.

Tabela 4.5. Wyniki testu dopasowania dla modelu LS

Parametr	Model			Ocena
chi-kwadrat (χ^2) df p	Chi-square = 23,862 Degrees of freedom = 14 Probability level = ,048			wymogi nie są spełnione
RMSEA pierwiastek średniokwadratowy błędu aproksymacji	RMSEA	LO 90	HI 90	wymogi spełnione
	0,064	,007	,107	
iloraz χ^2 przez liczbę stopni swobody	1,704			wymogi spełnione
indeks GFI Joerskoga	0,96			wymogi spełnione
indeks dobroci dopasowania AGFI Joerskoga	0,927			wymogi spełnione

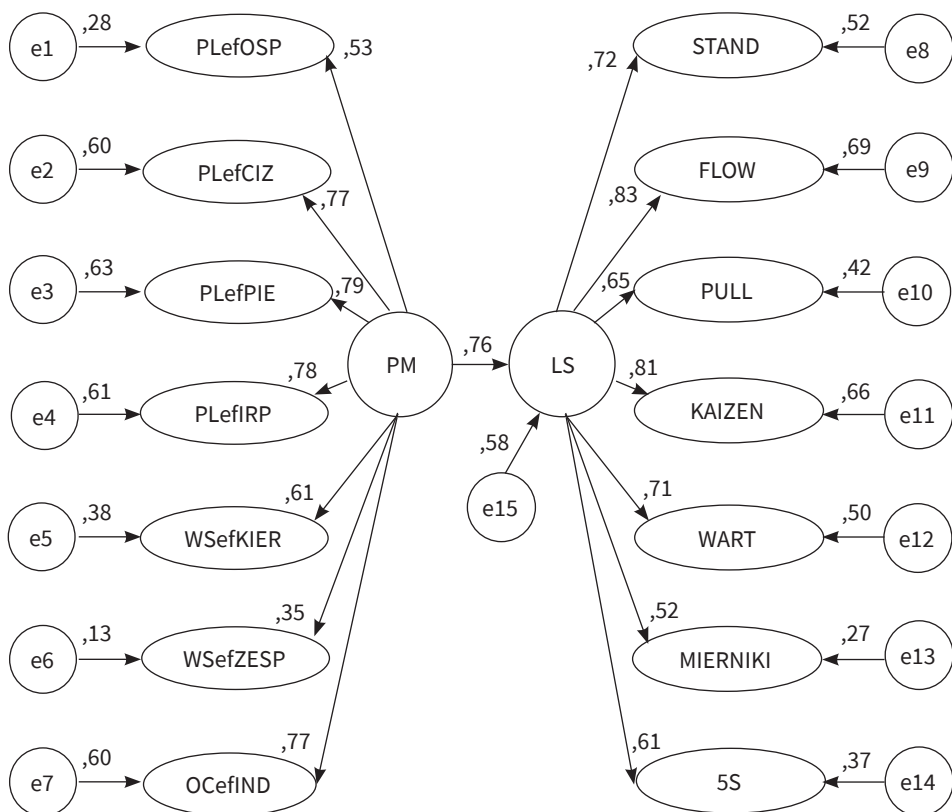
Źródło: wyniki badań własnych.

Wszystkie konstrukty modelu LS stanowią istotne statystycznie jego elementy składowe dla $p < 0,01$. Warto zwrócić uwagę na fakt, że omawiane wpływy są przeważnie umiarkowane.

4.4. Wpływ modelu PM na model LS

Ten etap modelowania polegał na wskazaniu wpływu modelu PM na model LS (rys. 4.3). Do badania zależności między PM a LS, również wykorzystano metodę modelowania równań strukturalnych, a także oprogramowanie IBM SPSS Statistics (wersja 24) oraz SPSS Amos 24.0.0. Jest to uzasadnione złożonością i wielkością modelu, liczbą konstruktów, ich refleksywnością, a także liczbą użytych do ich budowy twierdzeń. Rysunek 4.3, w sposób syntetyczny, pokazuje wpływ PM na LS, a dokładniej wpływ praktyk PM na wymagania *lean* LS (PM→LS), stosowanych w badanych podmiotach. Siła tego wpływu (*Regression Weights*) wynosi

0,946 i jest istotna statystycznie dla $p < 0,001$. Zestandaryzowany współczynnik wpływu (*Standardized Regression Weights*) PM na LS wynosi 0,759, co oznacza silny (znaczący) i dodatni wpływ praktyk PM na realizację wymogów LS.



Rysunek 4.3. Model PM-LS

Źródło: wyniki badań własnych.

Z danych zawartych w tabeli 4.6 można wyciągnąć wniosek, że model spełnia cztery wymogi parametrów dopasowania modelu do danych. Współczynnik RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), wynoszący 0,068, oznacza zadowalające dopasowanie danych empirycznych do modelu teoretycznego. Z kolei współczynnik ilorazu chi-kwadrat χ^2 przez liczbę stopni swobody wynosi 1,795 i mieści się w granicznych wartościach (1–5) modelu akceptowanego. Wartość indeksu GFI Joerskoga oraz wartość indeksu dobroci dopasowania AGFI Joerskoga jest identyczna i wynosi 0,9, co stanowi o spełnieniu wymogów.

Tabela 4.6. Wyniki testu dopasowania dla modelu PM-LS

Parametr	Model			Ocena
chi-kwadrat (λ^2) df p	Chi-square = 136,426 Degrees of freedom = 76 Probability level = ,000			wymogi nie są spełnione
RMSEA pierwiastek średniokwadratowy błędu aproksymacji	RMSEA	LO 90	HI 90	wymogi spełnione
	0,068	,049	,086	
iloraz λ^2 przez liczbę stopni swobody	1,795			wymogi spełnione
indeks GFI Joerskoga	0,9			wymogi spełnione
indeks dobroci dopasowania AGFI Joerskoga	0,9			wymogi spełnione

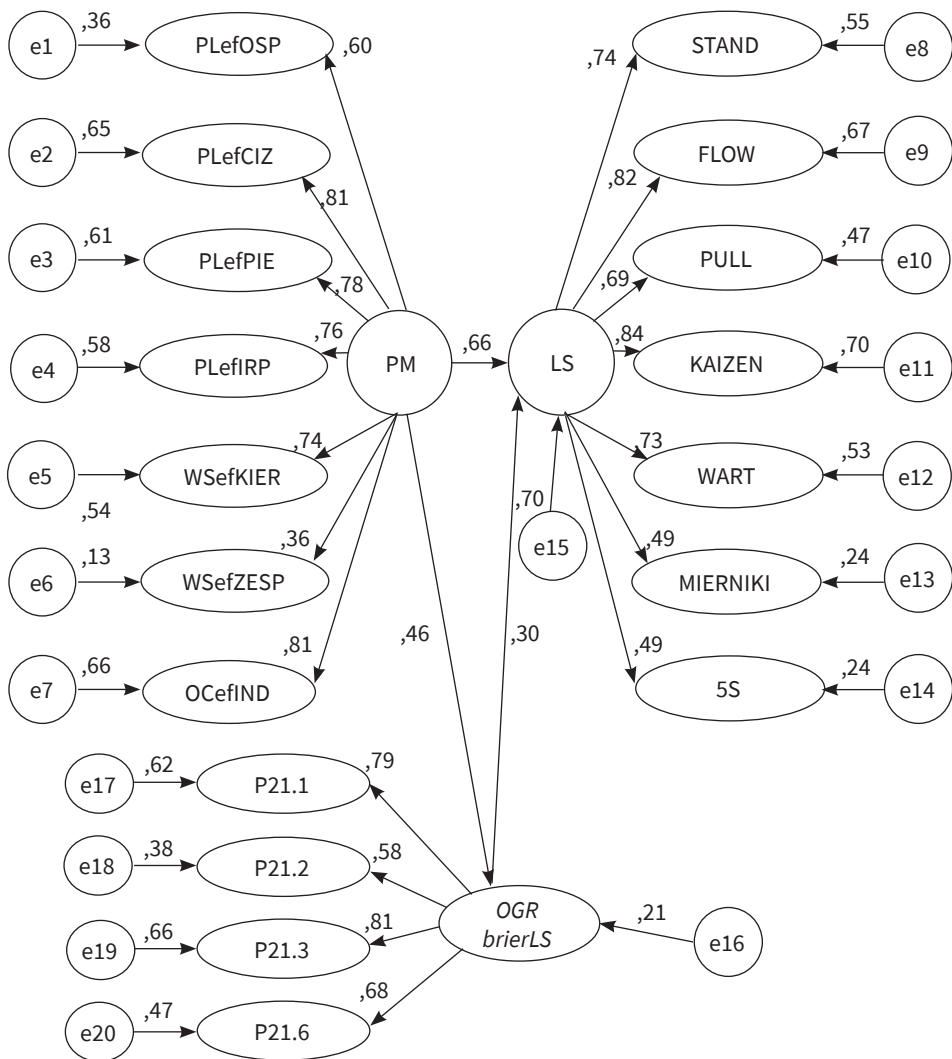
Źródło: wyniki badań własnych.

4.5. Ograniczanie barier wdrażania *lean* jako mediator zależności między modelami PM i LS

Na tym etapie model PM-LS uzupełniono o mediator (rys. 4.4). Także i w tym przypadku wykorzystano metodę modelowania równań strukturalnych i oprogramowanie IBM SPSS Statistics (wersja 24) oraz SPSS Amos 24.0.0.

Opór wobec zmian jest stałym elementem obserwowanym podczas wprowadzania nowych rozwiązań. Uwzględnienie konstruktu „Ograniczanie barier wdrażania *lean*” (OGRbrierLS) w modelu i potraktowanie go jako mediatora powoduje obniżenie wartości siły bezpośredniego wpływu praktyk (*Standardized Regression Weights*) modelu PM-LS z 0,76 do 0,66 przy $p < 0,001$. Jednakże model PM, zgodnie z przewidywaniami, łagodzi konsekwencje wdrażanych zmian związanych z *lean* (Armstrong, Ward 2005: 27). Zwiększa on częstość obserwowanych, zgodnych z kulturą *lean*, zachowań i wyborów dokonywanych przez pracowników badanych działów. Wyraża to siła wpływu modelu PM na ograniczanie barier wdrażania *lean* (OGRbrierLS), która jest umiarkowana i istotna statystycznie (0,456, $p < 0,001$). Z kolei wpływ samych działań, będących skutkiem ograniczania barier wdrażania *lean*, na model LS, jest słaby i także istotny statystycznie (0,298, $p < 0,01$). Oznacza to, że standaryzowany pośredni efekt (*Standardized Indirect Effects*) wpływu ograniczania barier *lean* na relację PM-LS jest pozytywny i dodatni (większy o 0,136 od wpływu bezpośredniego), i wynosi łącznie 0,795. Zaistniały związek można tłumaczyć w ten sposób, że pracownicy są w stanie szybko się uczyć, przezwyciężać problemy

związane z akceptacją i utrzymaniem nowych sposobów pracy, przełamują bariery konkurencji między działami i – co niezwykle ważne dla *lean* – współpracują, a nie konkurują ze sobą, w celu zaspokojenia potrzeb klienta.



Rysunek 4.4. Model PM-LS z uwzględnieniem mediatora LS

Źródło: wyniki badań własnych.

Wyniki testu dopasowania dla modelu PM-LS, z uwzględnieniem mediatora (OGRbrierLS), przedstawiono w tabeli 4.7. Na podstawie danych ujętych w tej tabeli można wnioskować o tym, że model praktyk PM-LS spełnia obecnie dwa

parametry dopasowania do danych. Współczynnik RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), wynoszący 0,078, oznacza zadawalające dopasowanie danych empirycznych do modelu teoretycznego. Z kolei współczynnik ilorazu chi-kwadrat χ^2 przez liczbę stopni swobody wynosi 1,577 i mieści się w granicznych wartościach (1–5) modelu akceptowanego. Wymogi pozostałych parametrów zawartych w tabeli nie zostały spełnione.

Tabela 4.7. Wyniki testu dopasowania dla modelu PM-LS, z uwzględnieniem mediatora LS

Parametr	Model			Ocena
chi-kwadrat (χ^2) df p	Chi-square = 208,174 Degrees of freedom = 132 Probability level = ,000			wymogi nie są spełnione
RMSEA pierwiastek średniokwadratowy błędu aproksymacji	RMSEA	LO 90	HI 90	wymogi spełnione
	0,078	,057	,097	
iloraz χ^2 przez liczbę stopni swobody	1,577			wymogi spełnione
indeks GFI Joerskoga	0,81			wymogi nie są spełnione
indeks dobroci dopasowania AGFI Joerskoga	0,76			wymogi nie są spełnione

Źródło: wyniki badań własnych.

4.6. Zależności między modelem PM-LS a marnotrawstwem działu

Zgodnie z przyjętym modelem teoretycznym (podrozdz. 3.1), na tym etapie prac poszukiwano związku między opracowanym modelem PM-LS a efektywnością działu, rozumianą jako ograniczanie obserwowanego marnotrawstwa (MRTWOdziału). Jak już wspomniano uprzednio, praktyki PM i LS przyczyniają się do tworzenia wartości. W *lean management*, a tym samym także w *lean service/office*, redukcja marnotrawstwa jest powiązana z tworzeniem wartości produktu (Lisiecka, Burka 2016b: 59) lub z dodawaniem wartości procesom transakcyjnym w usługach (Chiarini 2013: 142). Wyniki na szczeblu indywidualnej oceny mogą także wpływać na wyniki na szczeblu organizacyjnym (DeNisi 2000).

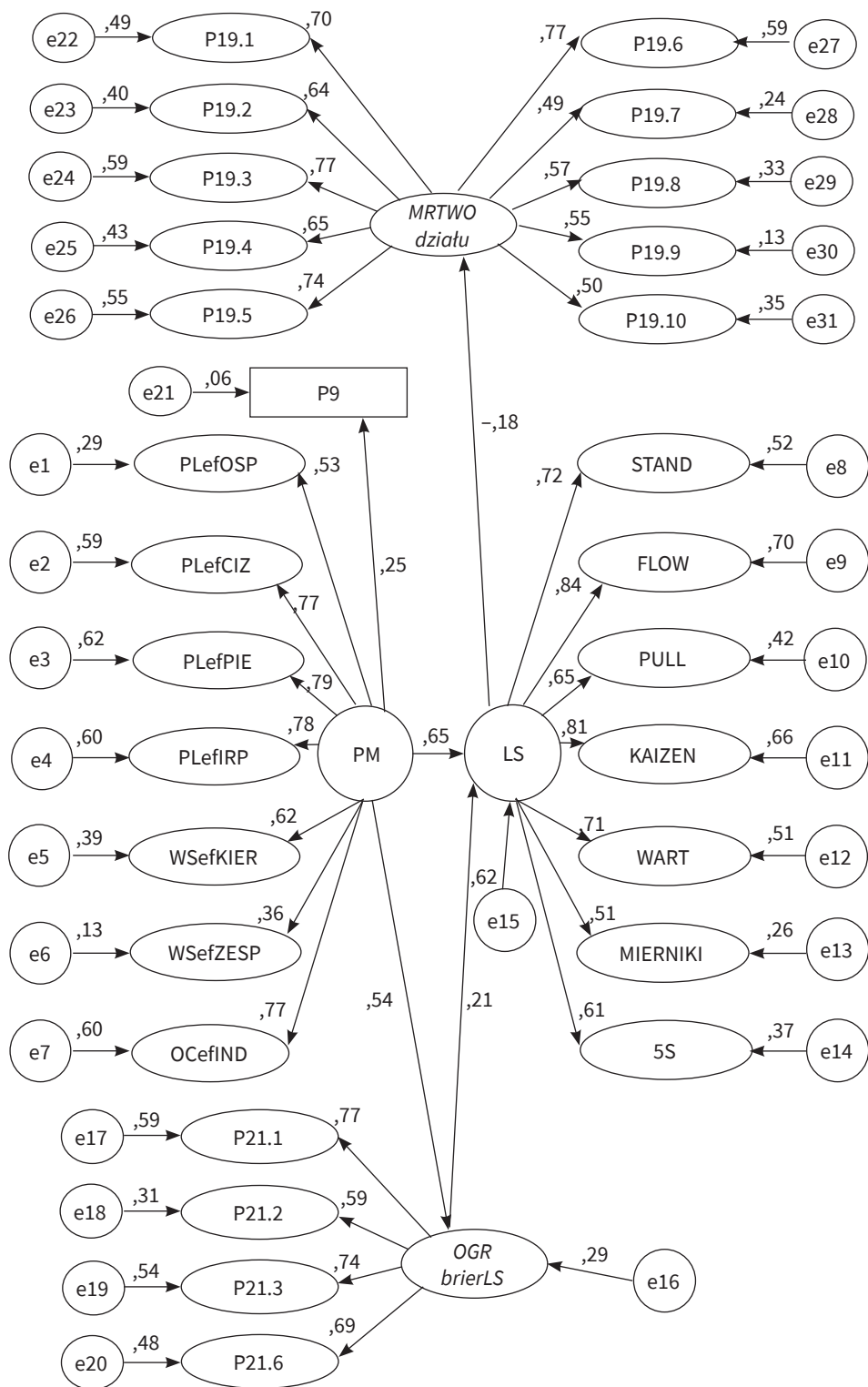
W związku z przytoczonymi uwagami dotychczasowy model PM-LS został rozbudowany o konstrukt marnotrawstwa działu (MRTWOdziału) oraz indywi-

dualną efektywność pracownika (EFEKTind³). Zgodnie z modelem teoretycznym zakładano, że tak jak wdrożone wymagania *lean*, w zakresie submodelu LS, będą wpływały na obniżenie marnotrawstwa działu, tak samo indywidualna efektywność pracownika będzie podobnie wpływać na obniżenie marnotrawstwa.

Tak jak uprzednio, również w tym przypadku, wykorzystano metodę modelowania równań strukturalnych i oprogramowanie IBM SPSS Statistics (wersja 24) oraz SPSS Amos 24.0.0. Pomimo faktu, iż powstały model spełniał dwa wymogi testu dotyczące dopasowania modelu do danych pod względem wymaganych parametrów (RMSEA = 0,071, oraz CMIN/DF = 1,874), a jednocześnie utrzymane zostały wartości dotychczasowego wpływu dla najważniejszych konstruktów (tj. wpływ standaryzowanego współczynnika regresji dla relacji PM→LS wyniósł 0,652, $p < 0,001$), to jednak nie odnotowano statystycznie istotnego wpływu między modelem LS a marnotrawstwem działu (wartość wyniosła -0,137, $p > 0,113$) oraz między indywidualną efektywnością pracy a marnotrawstwem działu (MRTWOdziału) – wartość wyniosła -0,130, $p > 0,111$. Możliwe przyczyny zaistnienia obydwu sytuacji mogą być następujące: w pierwszym przypadku wskazuje się, że istnieje niejasny związek między koncepcją LS a operacyjną i finansową efektywnością, przy czym badanie tego związku może utrudniać pochodzenie, rozwijanie i rozpowszechnianie LS w różnych branżach przemysłu produkcyjnego (Staats et al. 2011; Woehrle, Abou-Shady 2010; Fullerton, Wempe 2009, Alsmadi et al. 2012). W drugim przypadku, tak jak wyjaśniono to w rozdziale 1 przy okazji omawiania powiązań między szczeblami efektywności, indywidualna efektywność nie zawsze zmienia efektywność zespołową lub organizacyjną (DeNisi 2000: 122–123). Odnotowano natomiast istotny statystycznie wpływ modelu praktyk PM na indywidualną efektywność pracy (0,249, $p < 0,003$).

W związku z brakiem istotnego wpływu modelu PM-LS na marnotrawstwo działu, a także brakiem powiązań między indywidualną efektywnością a marnotrawstwem, model poddano ograniczeniu poprzez przerwanie relacji wpływu między indywidualną efektywnością pracy (EFEKTind), a marnotrawstwem działu (MRTWOdziału). Zabieg ten pozwolił ostatecznie wyjaśnić wszystkie wpływy konstruktów w modelu (rys. 4.5). Przedstawiona sytuacja dopasowania, związana z systemowym ujęciem prezentowanego modelu, nawiązuje do najbardziej elementarnych konsekwencji ujęcia systemowego (Krupski 2004: 168): suboptymalizacja (optymalizacja lokalna) może polepszać lub pogarszać funkcjonowanie całości; istnienie związków bezpośrednich i pośrednich wyklucza istnienie wyłącznie korelacji lokalnych; rola i siła związków pomiędzy elementami decyduje o wzmocnieniu lub osłabieniu wzajemnych oddziaływań – przykładowo, pozornie nieistotny element decyduje o istotnej zmianie w strukturze i funkcjonowaniu całego systemu.

3 Indywidualna efektywność pracownika (EFEKTind) w modelu globalnym PM-LS na rysunku 4.5 została przedstawiona symbolem p9, jako konsekwencja zakodowania indywidualnej efektywności zgodnie z założeniami przedstawionymi w tabeli 3.18.



Rysunek 4.5. Model globalny PM-LS

Źródło: wyniki badań własnych.

Rysunek 4.5 przedstawia ostateczną, globalną wersję modelu PM-LS, jednak bez uwzględniania moderatorów. Wyniki testu dopasowania dla modelu globalnego PM-LS przedstawiono w tabeli 4.8.

Na podstawie danych zawartych w tabeli 4.8 można wnioskować, że model globalny PM-LS spełnia cztery parametry dopasowania do danych. Współczynnik RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), wynoszący 0,071, oznacza zadawalające dopasowanie danych empirycznych do modelu teoretycznego. Z kolei współczynnik ilorazu chi-kwadrat λ^2 przez liczbę stopni swobody wynosi 1,876 i mieści się w granicznych wartościach (1–5) modelu akceptowanego. Wymogi pozostałych parametrów zawartych w tabeli 4.8, za wyjątkiem statystyki chi-kwadrat, zostały także spełnione.

Tabela 4.8. Wyniki testu dopasowania dla modelu globalnego PM-LS

Parametr	Model			Ocena
chi-kwadrat (λ^2) df p	Chi-square = 699,739 Degrees of freedom = 373 Probability level = ,000			wymogi nie są spełnione
RMSEA pierwiastek średniokwadratowy błędu aproksymacji	RMSEA	LO 90	HI 90	wymogi spełnione
	0,071	,063	,079	
iloraz λ^2 przez liczbę stopni swobody	1,876			wymogi spełnione
indeks GFI Joerskoga	0,95			wymogi spełnione
indeks dobroci dopasowania AGFI Joerskoga	0,984			wymogi spełnione

Źródło: wyniki badań własnych.

W modelu globalnym PM-LS wartość siły bezpośredniego wpływu praktyk (*Standardized Regression Weights*) PM na wymogi LS (tj. PM→LS), wynosi 0,652 przy $p < 0,001$. Uwzględnienie wpływu konstruktów (OGRbrierLS) związanego z ograniczaniem barier wdrażania *lean* na tę relację, a dokładniej, na obniżenie jego wpływu na model LS, poprzez oddziaływanie na niego praktykami modelu PM spowodowała, że całkowity standaryzowany efekt (*Standardized Total Effects*) między konstruktami PM→OGRbrierLS→LS wynosi 0,767. Wpływ praktyk PM na ograniczenia barier *lean* jest zatem istotny. Wartość wpływu praktyk LS na marnotrawstwo działu (MRTWO-działu) jest słaby i istotny (–0,176 dla $p < 0,041$). Natomiast wpływ praktyk PM na indywidualną efektywność (EFEKTind) jest także słaby i istotny (0,250 dla $p < 0,003$). Na tym etapie prac nad modelem należy jednak zwrócić uwagę na szczególnie istotny fakt. Pomimo tego, że w modelu globalnym PM-LS nie udało się wyjaśnić związku między indywidualną efektywnością (EFEKTind) a marnotrawstwem (MRTWO-działu), to związek ten jednak istnieje, ale tylko dla zidentyfikowanej w rozdziale 3.4 tzw. grupy wzorcowej (39,9%, $n = 69$), której skład przedstawiono w tabeli 4.9.

Tabela 4.9. „Grupa wzorcowa” (n = 69) z podziałem na działy funkcyjne (n = 173)

Rodzaj działów względem rozwiązań <i>lean</i>	Działy funkcyjne				Ogółem
	Planowanie i utrzymanie ruchu wraz z logistyką	Zzł/kadry, rachunkowości/ finansowy, sprzedaży, zakupów/ jakości, obsługi klientów	Inne	B&R/doskonalenia procesów/ <i>lean</i>	
„Grupa wzorcowa”	19	30	12	8	69
Pozostałe	31	47	12	14	104
Ogółem	50	77	24	22	173

Źródło: wyniki badań własnych.

Grupa ta obejmuje działy, w których wdrożono podstawowe rozwiązania *lean* w postaci VSM, *kaizen*, standaryzacji i 5S. Wyniki podane w tabeli 4.10 wskazują na brak statystycznych różnic w zakresie siły wpływu i jego istotności między wszystkimi konstruktami w modelu PM-LS, poza jednym parametrem: wpływem indywidualnej efektywności (EFEKTind) na marnotrawstwo działu (MRTWOdziału). Związek ten nie został uchwycony w modelu globalnym, jednak wdrożenie większej liczby rozwiązań *lean* spowodowało jego wyeksponowanie właśnie w tej grupie. Powiązanie to ($-0,284$, $p < 0,05$) jest słabe i istotne statystycznie. Ze względu na małą próbę, która była przedmiotem analizy statystycznej, wartości wpływu pozostałych konstruktów mogą odbiegać od wartości prezentowanych w modelu globalnym, ale nie ma to wpływu na sformułowany wniosek.

Tabela 4.10. Zmiany wpływu i istotności w modelu PM-LS według podziału próby na tzw. „grupę wzorcową” i pozostałe działy

Kierunek wpływu			„Grupa wzorcowa”	Pozostałe działy	Wynik
OGRbrierLS	←	PM	,475 [*]	,402 ^{**}	brak zmian
LS	←	PM	,644 ^{**}	,621 ^{***}	brak zmian
LS	←	OGRbrierLS	,139	,195	brak zmian
EFEKTind	←	PM	,181	,140	brak zmian
MRTWOdziału	←	LS	,070	-,191	brak zmian
MRTWOdziału	←	EFEKTind	-,284 [*]	-,015	zmiana istotności

Źródło: wyniki badań własnych.

4.7. Wpływ czynników kontekstowych na zależności w modelu PM-LS

Wśród czynników kontekstowych *lean service* (LS), literatura wskazuje na taki zestaw, który staje się moderatorem relacji badanych konstruktów w modelu PM-LS. Do tych czynników kontekstowych zalicza się (Hadid, Mansouri 2014: 766–770): rodzaj branży i działu, system rachunkowości *lean*, liczbę lat wdrażania koncepcji, wielkość zatrudnienia, okres powstania, własność dominującego kapitału oraz rodzaj strategii. W związku z tym w dalszej części procesu badawczego badany model globalny PM-LS poddano oddzielnej analizie wpływu każdego z tych czynników. Do badania zależności między modelem PM-LS a moderatorami, tak jak uprzednio, wykorzystano metodę modelowania równań strukturalnych, a także oprogramowanie IBM SPSS Statistics (wersja 24) oraz SPSS Amos 24.0.0.

Rozwiązania w modelu PM-LS należy rozpocząć od analizy wpływu branży na omawiany model. Fachowa literatura wskazuje, że rozwiązania *lean service* czerpią przede wszystkim z doświadczeń działów produkcji (Jones et al. 1999; Endsley et al. 2006; Kosuge et al. 2010). Wobec tego badane działy podzielono na dwie grupy:

- branża 1, zgodnie z klasyfikacją PKD, obejmuje przedsiębiorstwa zakwalifikowane do kategorii przetwórstwo przemysłowe (tj. produkcji, jej liczebność wynosi $n=122$, co stanowi 70,5% przedsiębiorstw w próbie);
- natomiast branża 2 obejmuje skumulowane wszystkie pozostałe branże.

Wyniki badań, zawarte w tabeli 4.11 wskazują, że rodzaj branży nie ma wpływu na relacje $PM \rightarrow LS$. W obu przypadkach wpływy te są silne i statystycznie istotne. Oznacza to, że rola modelu PM we wszystkich branżach, w których wdrożono LS, jest ważna. Natomiast zmiana siły wpływu następuje między praktykami PM a ograniczaniem barier *lean* (OGRbrierLS): w branży produkcyjnej (branża 1) wpływ ten jest silniejszy, jeśli porównamy go z branżami nieprodukcyjnymi (branża 2). Jest to, wspomniana powyżej, kwestia przeniesienia doświadczeń *lean*, ze sfery produkcji, do obszaru usług. Fakt ten ma także poparcie w zaobserwowanej zmianie istotności między praktykami PM a indywidualną efektywnością dla branży 1. To przykład przemawiający za traktowaniem modelu PM jako niwelatora niepewności w trakcie wprowadzania zmian. Kategoria branża 2, która nie jest obciążona doświadczeniem z obszaru produkcyjnego, to przykład realizowania wymogów *lean*, zgodnie z następującymi przesłankami: istnieje silne powiązanie między modelami PM i LS, nie obserwuje się wpływu modelu PM na indywidualne wyniki (EFEKTind), natomiast widoczny jest wpływ stosowanych praktyk LS w ograniczaniu marnotrawstwa.

Tabela 4.11. Zmiany wpływu i istotności w modelu PM-LS według branży

Kierunek wpływu			Branża 1 (produkcja)	Branża 2 (pozostałe)	Wynik
OGRbrierLS	←	PM	,593 ^{***}	,364 [*]	zmiana siły
LS	←	PM	,658 ^{***}	,579 ^{***}	brak zmian
LS	←	OGRbrierLS	,233 [*]	,280 [*]	brak zmian
EFEKTind	←	PM	,260 [*]	,245	zmiana istotności
MRTWodziału	←	LS	-,106	-,308 [*]	zmiana istotności

Źródło: wyniki badań własnych.

W rozdziale 3.3 podzielono badane działy według realizowanych przez nie funkcji (tab. 3.1). Zarówno ze względu na liczebność badanej próby, wymóg stosowania równań strukturalnych, a także charakter badanych działów (typ procesu), zostały one podzielone na dwie grupy:

- Grupa 1. obejmuje działy tzw. „okołoprodukcyjne”, które świadczą usługi dla działu produkcyjnego. Grupa ta obejmuje działy utrzymania ruchu i działy logistyczne (28,9%, n = 50).
- Grupa 2. obejmuje działy świadczące usługi wewnętrznym i zewnętrznym klientom; obejmuje ona działy: zarządzania zasobami ludzkimi, rachunkowości i finansów, zakupów, jakości, obsługi klienta oraz B&R, doskonalenia i *lean* (57,22%, n = 99).

Nie udało się określić wpływu grupy działów „inne” (13,87%, n = 24) na model PM-LS. Wyniki modelownia zamieszczone w tabeli 4.12 wskazują, że grupa 1. działów „okołoprodukcyjnych” wykazuje statystycznie silniejsze powiązania między modelem PM a modelem LS, niż grupa 2. („pozostałe”). Podobnie, jak to było w przypadku moderatora „branża”, obserwuje się przeniesione doświadczenia *lean* z produkcji na grunt usług. Im silniej działy usługowe powiązane są z produkcją, tym intensywniej obserwowane jest przenoszenie wcześniejszych doświadczeń na grunt usług. Widać to także po zmianie istotności siły powiązań w grupie 1. między rozwiązaniami LS, a marnotrawstwem (MRTWodziału). Natomiast grupa 2. („pozostałe”) reprezentują działy typowo administracyjne, w których udział procesów transakcyjnych jest znaczny i również zaznacza się wielozadaniowość pracowników. Dlatego, w przypadku tej grupy, widać wyraźny wpływ praktyk PM na indywidualną efektywność, czego nie obserwuje się w działach „okołoprodukcyjnych”. Sytuacja taka nawiązuje także do przytaczanego, w podrozdziale 3.4, modelu *performance management* i jego podziału według Shieldsa (2007: 524–526): dla branży 1 model ten jest oparty na wynikach (dla pracy o wymiernych rezultatach), natomiast dla branży 2. jest on oparty na zachowaniach (dla pracy zespołowej i usług). Jednak, w przypadku grupy 2., nie zaobserwowano powiązań LS z marnotrawstwem.

Tabela 4.12. Zmiany wpływu i istotności w modelu PM-LS według rodzaju działu

Kierunek wpływu			Grupa 1 („okołopro- dukcyjne”)	Grupa 2 (pozostałe)	Wynik
OGRbrierLS	←	PM	,632***	,492**	brak zmian
LS	←	PM	,878***	,670***	zmiana siły
LS	←	OGRbrierLS	,150	,117	brak zmian
EFEKTind	←	PM	,283	,272*	zmiana istotności
MRTWODziału	←	LS	-,352*	-,045	zmiana istotności

Źródło: wyniki badań własnych.

Na podstawie danych zawartych w tabeli 4.13 można wskazać, że brak rozwiązań w zakresie systemu rachunkowości *lean* wiąże się ze zmianą istotności w modelu PM-LS między konstruktami: OGRbrierLS → LS oraz LS → MRTWODziału. Ta pierwsza relacja związana jest z konkurencją między wydziałami o zasoby, a przez to ograniczanie barier *lean* musi wyraźnie silniej oddziaływać i ograniczać niepewność tam, gdzie zasad rachunkowości *lean* jeszcze nie wdrożono. Natomiast druga z wymienionych relacji może być związana z subiektywnie prostszą obserwacją marnotrawstwa w ramach działu, a nie strumienia wartości, a to nie jest zgodne z zasadami rachunkowości *lean*. Sobańska (2013: 54–57) zauważa, że w podejściu *lean* każdy menedżer i zespół, odpowiedzialny za strumień wartości, potrzebują aktualnych danych i informacji prezentowanych w taki sposób, aby były zrozumiałe i łatwe do wykorzystania przez każdego odbiorcę w miejscach realizowanych zadań, w tym także przez pracowników liniowych. Informacje tworzone w *lean accounting* muszą płynąć poziomo przez strumień wartości, a nie pionowo, wzdłuż działów firmy. Dlatego w tych działach, w których rachunkowość *lean* wprowadzono w jakiejś konkretnej formie, obserwuje się istotnie statystyczne powiązania między indywidualną efektywnością pracownika a marnotrawstwem działu.

Działy zostały podzielone także na dwie grupy ze względu na liczbę lat wdrażania koncepcji *lean* (tab. 4.14): grupa pierwsza obejmowała okres do pięciu lat (65,31%, n = 113), a grupa druga – sześć i więcej lat koncepcji *lean* w dziale (34,68%, n = 60). Wraz z upływem lat wdrażania *lean* kumulują się korzyści tej koncepcji wynikające z nabywania wiedzy przez wszystkich pracowników organizacji. Przez pierwsze pięć lat istotną rolą modelu PM jest łagodzenie zmian we wdrażaniu nowej kultury pracy, co jest odzwierciedlone w istotnym wpływie ograniczania barier wdrożenia *lean* (OGRbrierLS), a także wpływie modelu PM na te działania (PM→OGRbrierLS). Wraz z latami wdrażania koncepcji *lean* uwidacznia się siła powiązań między szczeblami oceny: zauważalna staje się rola modelu PM w wypracowaniu indywidualnej efektywności (PM→EFEKTind), a ta z kolei przyczynia się do ograniczania marnotrawstwa (EFEKTind→MRTWODziału).

Tabela 4.13. Zmiany wpływu i istotności w modelu PM-LS według systemu rachunkowości *lean*

Kierunek wpływu			Grupa 1 podporządko- wana rachun- kowości <i>lean</i>	Grupa 2 nie podpo- rządkowana rachunkowo- ści <i>lean</i>	Wynik
OGRbrierLS	←	PM	,547 ^{**}	,466 ^{***}	brak zmian
LS	←	PM	,680 ^{**}	,667 ^{***}	brak zmian
LS	←	OGRbrierLS	,078	,295 ^{**}	zmiana istotności
EFEKTind	←	PM	,268	,206	brak zmian
MRTWodziału	←	LS	,210	-,355 ^{**}	zmiana istotności
MRTWodziału	←	EFEKTind	-,242 [*]	0,040-	zmiana istotności

Źródło: wyniki badań własnych.

Tabela 4.14. Zmiany wpływu i istotności w modelu PM-LS według liczby lat stosowania *lean* w dziale

Kierunek wpływu			do 5 lat	6 lat i więcej	Wynik
OGRbrierLS	←	PM	,606 ^{***}	,382 [*]	zmiana siły
LS	←	PM	,706 ^{***}	,561 ^{**}	brak zmian
LS	←	OGRbrierLS	,246 [*]	,132	zmiana istotności
EFEKTind	←	PM	,160	,348 ^{**}	zmiana istotności
MRTWodziału	←	LS	-,211	,028	brak zmian
MRTWodziału	←	EFEKTind	-,021	-,261 [*]	zmiana istotności

Źródło: wyniki badań własnych.

Wielkość zatrudnienia także odgrywa rolę w relacjach istotności między konstruktami (Tabela 4.15). Koncepcja *lean* skierowana jest do organizacji różnej wielkości, mierzonej liczbą zatrudnionych. Jednak wszystkie istotne powiązania między konstruktami obserwowane są w organizacjach największych.

Działy funkcjonują także w przedsiębiorstwach, które powstały przed okresem przemian ustrojowych lub po nim (tab. 4.16): przed 1990 rokiem (n = 60; 34,7%) oraz po 1990 roku (n = 113; 65,3%). Te organizacje, które powstały przed 1990 rokiem, musiały zmierzyć się z restrukturyzacją. Przełamywanie barier we wdrażaniu *lean* znacznie lepiej jest obserwowane w przedsiębiorstwach z historycznymi uwarunkowaniami (OGRbrierLS→LS), co w konsekwencji przyniosło ograniczanie marnotrawstwa działu (LS→MRTWodziału). Natomiast praktyki PM mają istotny wpływ na indywidualną efektywność w organizacjach powstałych po 1990 roku (PM→EFEKTind).

Tabela 4.15. Zmiany wpływu i istotności w modelu PM-LS według wielkości zatrudnienia

Kierunek wpływu			do 249 pracowni- ków n=51	między 250 a 499 pracowni- ków n=33	powy- żej 500 pracowni- ków n=89	Wynik
OGRbrierLS	←	PM	,671**	,502*	,400**	zmiana siły mie- dzy n=51 a n=89
LS	←	PM	,505*	,844**	,634***	brak zmian
LS	←	OGRbrierLS	,332	,124	,253*	zmiana istotności
EFEKTind	←	PM	,286	,129	,279*	zmiana istotności
MRTWOdziału	←	LS	-,196	,092	-,249*	zmiana istotności

Źródło: wyniki badań własnych.

Tabela 4.16. Zmiany wpływu i istotności w modelu PM-LS według okresu powstania organizacji

Kierunek wpływu			przed 1990	po 1990	Wynik
OGRbrierLS	←	PM	,491**	,579***	brak zmian
LS	←	PM	,710***	,580***	brak zmian
LS	←	OGRbrierLS	,255*	,194	zmiana istotności
EFEKTind	←	PM	,178	,289*	zmiana istotności
MRTWOdziału	←	LS	-,266*	-,025	zmiana istotności

Źródło: wyniki badań własnych.

Z punktu widzenia przewagi kapitału w przedsiębiorstwie (tab. 4.17), przedsiębiorstwa z rodzimym kapitałem muszą zmagać się z istotnym wpływem inhibitorów na działania związane z wdrażaniem koncepcji *lean*, co wyraźnie jest uchwycone w postaci siły i zmiany istotności statystycznej w przełamywaniu tych ograniczeń (OGRbrierLS→LS). Natomiast przedsiębiorstwa z przewagą kapitału zagranicznego wyraźnie korzystają z wdrożenia *lean*: można wskazać na istotne powiązania między systemem PM a indywidualną efektywnością (PM→EFEKTind) oraz między wspomnianą efektywnością a marnotrawstwem działu (EFEKTind→MRTWOdziału).

Okazuje się, że rodzaj strategii (tab. 4.18) ma także wpływ na siłę powiązań w modelu. Strategia redukcji kosztów (n = 84, 48,6%) była wskazywana jako najczęściej występująca w organizacjach, w których funkcjonują analizowane działy. Z kolei strategia koncentracji w segmencie (produkty niszowe; n = 26, 15%) oraz strategia różnicowania (dotycząca unikalnej oferty; n = 32, 18,5%) stanowiły razem 33,5% wskazań. Odsetek „trudno powiedzieć” wynosił 17,9% (n = 31) odpowiedzi i nie zostały one uwzględnione na tym etapie analizy.

Tabela 4.17. Zmiany wpływu i istotności w modelu PM-LS według własności kapitału przedsiębiorstw

Kierunek wpływu			krajowa n = 47 (27,2%)	zagraniczna n = 126 (72,8%)	Wynik
OGRbrierLS	←	PM	,492**	,547***	brak zmian
LS	←	PM	,714***	,649***	brak zmian
LS	←	OGRbrierLS	,316*	,088	zmiana istotności
EFEKTind	←	PM	,157	,306**	zmiana istotności
MRTWOdziału	←	LS	-,240	-,038	brak zmian
MRTWOdziału	←	EFEKTind	,040	-,194*	zmiana istotności

Źródło: wyniki badań własnych.

Tabela 4.18. Zmiany wpływu i istotności w modelu PM-LS według rodzaju strategii

Kierunek wpływu			Strategia redukcji kosztów n=84 (48,6%)	Strategie koncentracji i zróżnicowania n=58 (33,5%)	Wynik
OGRbrierLS	←	PM	,666***	,457**	zmiana siły
LS	←	PM	,431*	,729***	zmiana siły
LS	←	OGRbrierLS	,332*	,192	zmiana istotności
EFEKTind	←	PM	,450**	,129	zmiana istotności
MRTWOdziału	←	LS	-,061	-,207	brak zmian

Źródło: wyniki badań własnych.

Z danych zawartych w tabeli 4.18 można wyciągnąć ciekawe wnioski: po pierwsze, w zaproponowanym podziale, siła powiązań między modelami PM i LS jest znaczna po stronie przedsiębiorstw, które wdrażają strategię koncentracji i zróżnicowania (PM→LS). Strategie te nawiązują do najlepszego zaspokojenia potrzeb klienta: „strategia koncentracji jest tworzona z myślą o szczególnie dobrej obsłudze określonego segmentu, a [...] firma w ten sposób może sprawniej i skuteczniej obsłużyć swój wąski strategiczny segment, niż konkurenci działający w szerszej skali. W efekcie firma, albo osiąga zróżnicowanie w wyniku lepszego zaspokojenia potrzeb swojego segmentu, albo obniża koszty obsługi, albo jedno i drugie” (Porter 1994: 54). Strategie te oferują niepowtarzalną wartość swoim klientom, inaczej niż przywództwo kosztowe. Po drugie, strategia redukcji kosztów związana jest z ekonomią skali i poszukiwaniem ograniczeń, także w obszarze zzl. W związku

z tym praktyki LS są narażone na wpływ ograniczeń i wymagają silnego oddziaływania na obniżanie barier związanych z wdrażaniem *lean* (OGRbrierLS→LS), a poszukiwanie wymiernych wyników jest widoczne po istotnym powiązaniu między modelem PM a indywidualną efektywnością (PM→EFEKTind).

4.8. Podsumowanie wyników badań własnych

Przeprowadzone badania empiryczne miały dwojaki charakter. Po pierwsze, badania zasadnicze były badaniami ilościowymi. Ich celem było skonstruowanie globalnego modelu empirycznego PM-LS, który miał składać się z dwóch submodeli PM i LS. Tak skonstruowany model globalny prezentuje systemowy i całościowy obraz wpływu submodelu PM na submodel LS. Model ten został wzbogacony o działania związane z przełamywaniem barier wdrażania *lean*, a także, w dalszej kolejności, został on powiązany z obserwowanym marnotrawstwem, indywidualną efektywnością oraz czynnikami kontekstowymi.

Po drugie, analiza zgromadzonego materiału empirycznego, przy użyciu tabel krzyżowych, pozwoliła na poszukiwanie związków między rodzajami stosowanych praktyk PM a rodzajem i liczbą wdrożonych rozwiązań *lean* w środowisku usług. Wykazano, że taki związek istnieje. Im bardziej praktyki PM nawiązywały do „miękkiego” modelu PM, tym liczba rozwiązań *lean* w środowisku usług była większa. W takim przypadku kierownik odgrywa rolę facylitatora i coacha, a znaczenie zespołu w realizacji praktyk PM rośnie we wszystkich etapach cyklu PM. Ten rodzaj zależności wskazuje na wymagany kierunek zmian w praktykach PM we wdrażaniu koncepcji *lean*, a potwierdzają ten kierunek zmian rozwiązania w tzw. grupie wzorcowej.

Wyniki badań, w zakresie globalnego modelu PM-LS, pozwoliły sformułować następujące wnioski.

Po pierwsze, istnieje silne i statystycznie istotne powiązanie, a dokładniej wpływ modelu praktyk PM na wdrożone rozwiązania LS w działach usługowych (PM→LS), które realizują różne procesy. Co ciekawe, wpływ ten obserwuje się zawsze, bez względu na rodzaj stosowanego moderatora (czynnika kontekstowego), rodzaju działu czy branży. Fakt ten wspiera hipotezę H1. Także, w trakcie budowania modelu, wpływ ten był zawsze silny i istotny statystycznie. Jedynie niektóre moderatory (tj. rodzaj działu i rodzaj strategii) nieznacznie różnicują siłę wpływu i istotność statystyczną opisywanego związku, co z kolei częściowo wspiera hipotezę H6. Jednakże udział moderatorów nie wpływa na ogólny wniosek dotyczący opisywanej zależności. Praktyki PM faktycznie kształtują wymagania LS i jest to najważniejszy wniosek dla modelu globalnego PM-LS.

Po drugie, praktyki *performance management*, w ujęciu globalnego modelu PM-LS, charakteryzują się swoistą specyfiką, ujawnioną podczas budowania konstruktywów tego modelu. Ważna jest treść stwierdzeń, które znalazły się w konstruktywach modeli PM i LS, jak i te, które zostały z nich usunięte, jako konsekwencja wymogów związanych z modelowaniem równań strukturalnych. W ujęciu systemowym, każdy etap *performance management* jest powiązany z kolejnym. Tak zidentyfikowane praktyki nawiązują do teorii najlepszych praktyk (Armstrong 2010; Boxall, Macky 2009; Combs et al. 2006), z tym że uwzględniają rozwiązania powszechnie stosowane w zakresie *lean* w środowisku usług.

W tym miejscu należy także odnieść się do danych w tabeli 2.10, przedstawionych w rozdziale 2 i porównać je z danymi w tabeli 4.19. Pierwsza z nich zawiera rozwiązania literaturowe w zakresie stosowanych praktyk PM w kontekście wymogów *lean* w środowisku usług, natomiast druga z nich zawiera praktyki PM, które stanowiły podstawę dla skonstruowania globalnego modelu PM-LS. Dlatego kolejne trzy wnioski dotyczą zawartości i porównania danych zamieszczonych w tych tabelach.

Po trzecie, etap planowania indywidualnej efektywności wskazuje na stosowanie ogólnych i elastycznych opisów stanowisk pracy, jednak uzupełnionych o karty pracy standaryzowanej i inne wizualne dokumenty w miejscu wykonywania pracy. Indywidualne cele są ustalane z bezpośrednim przełożonym, na zasadzie dialogu i uzgodnień z pracownikiem i wynikają z celów zespołu/działu. Cele te mają charakter powtarzalnego standardu, a ich realizacja podlega pomiarowi. Chociaż cele są ustalane dla zespołów, to jednak sam zespół nie odgrywa żadnej roli przy ustalaniu celów indywidualnych, w tym także w zakresie planu poprawy efektywności i planu indywidualnego rozwoju. Wspomniane dwa plany powstają jako formalne dokumenty, a ich wdrożenie wymaga wsparcia ze strony bezpośredniego przełożonego, jak i samej organizacji. Można zatem stwierdzić, że zespół ma znacznie mniejszy wpływ na planowanie efektywności pracownika niż się spodziewano.

Po czwarte, wyniki badań w zakresie etapu wspierania indywidualnej efektywności wskazują zarówno na istotną rolę bezpośredniego przełożonego, jak i zespołu, w praktykach monitorowania, uczenia, przeglądów efektywności i dostarczania informacji zwrotnej pracownikowi. Rotacja pracowników między stanowiskami jest naturalnym wymogiem koncepcji *lean*. Model PM-LS wskazuje na to, że chociaż udział zespołu jest mniejszy niż kierownika w tym względzie, to jednak istotny.

Po piąte, ocena indywidualnej efektywności pracy nadal przyjmuje charakter formalnej oceny okresowej, prowadzonej z przełożonym. Ocena dotyczy spełnienia wymagań w zakresie standardów, także tych związanych z wymaganymi zachowaniami i wynikami pracy. Ocena pełni jednak funkcję rozwojową, a nie tylko ewaluacyjną. Dotyczy ona ustalania mocnych i słabych stron pracownika w świetle wymogów pracy i wskazuje na kierunki i sposoby doskonalenia pracownika.

Tabela 4.19. Praktyki *performance management* w kontekście wymogów *lean* w środowisku usług w modelu PM-LS – wyniki badań własnych

Wymogi koncepcji <i>lean</i>	planowanie	Praktyki <i>performance management</i>	ocenianie
Przeływ pracy w strumieniu wartości – VSM – flow – pull – standaryzacja	• opis stanowiska elastyczny, uzupełniony wizualną dokumentacją i harmonogramem pracy. Zawiera wymogi kompetencyjne, zakres odpowiedzialności, wskaźniki efektywności stanowiskowej • wizualna dokumentacja pracy wiozadaniowej dla działań o wysokiej powtarzalności • koncentracja na zadaniach i przebiegu informacji. Czas taktu podstawą planowania zadań • wizualizacja celów i sposobów pomiaru, przy czym cele wynikają z VSM, 5S, standaryzacji, zachowań • wyłączenie kierownik bierze udział w określaniu celów efektywnościowych i rozwojowych oraz zadań pojedynczemu pracownikowi. Zespół w tym nie uczestniczy • stosowana metoda PDCA dla potrzeb poprawy indywidualnej efektywności	• kierownik instruuje, rozmawia, wspiera i uczy pracownika na stanowisku metodą TWI. Wykorzystywana jest wizualizacja przepływu pracy. Wspierane jest postępowanie zgodnie z zasadami i narzędziami <i>lean</i>, np. wizualnymi instrukcjami • powszechna jest praktyka <i>gamba walking</i>, czyli rozmowy kierownika z pracownikami o wykonywanej przez nich pracy w miejscu powstawania wartości. • wraz z zespołem kierownik wspiera działania dyskrecyjne, partycypacyjne, autonomiczne • zespół monitoruje cele, postępy indywidualne, dostarcza informacji zwrotnej, pomaga rozwiązywać problemy • rotacja między stanowiskowa i wielozadaniowość jest normą	• ocenie podlega realizacja celów, wyników, przestrzeganie zasad <i>lean</i> i posługiwanie się metodami i narzędziami 5S (zachowania), a także standaryzacja. Mają one odzwierciedlenie w miernikach, np. w czasie taktu • brak samooceny. Zespół i klienci nie uczestniczą w formalnej ocenie pracownika • istnieje tradycyjna, sformalizowana ocena okresowa, przeprowadzana przez kierownika • Dokumentacja nie wykorzystuje skali oceny • wyniki oceny okresowej są wykorzystane dla potrzeb rozwoju pracownika (mocne/słabe strony oraz kierunki doskonalenia). W trakcie jej trwania nie analizuje się problemów pracy • brak wynagradzania 5S. Wyniki oceny okresowej nie stanowią podstawy dla gratyfikacji finansowej • następują dodatkowe nieformalne przeglądy/pomiar efektywności indywidualnej • wizualizacja efektywności powszechna
– <i>kaizen</i> indywidualny	• cele rozwojowe mają charakter wizualny i są ustalane wyłącznie z kierownikiem	• pracownicy nie potrafią wskazywać działań nierutynowych, choć mają swój udział w usprawnianiu stanowisk	• brak udokumentowanej samooceny
– <i>kaizen</i> zespołowy	• pracownik uczestniczy w zespołowym usprawnianiu organizacji • stosowana metoda PDCA/5W dla wprowadzania zmian • stosowane metody zapobiegania błędom	• wzajemne doskonalenie • wykorzystywanie metody 5W • wykorzystywane są graficzne narzędzia jakości	• brak monitorowania i oceny indywidualnej efektywności dokonywanej przez zespół • zespół nie uczestniczy w formalnych przeglądach, nie ma możliwości przekazania informacji zwrotnej o postępach pracownika

Źródło: wyniki badań własnych.

Wyniki takiej oceny nie są bezpośrednio powiązane z indywidualnym wynagradzaniem pracownika, tym bardziej że nie wykorzystuje się powszechnie skali oceny. Zatem, inaczej niż wskazuje na to literatura *lean*, formalna ocena okresowa nadal funkcjonuje, choć pełni funkcję rozwojową. Podobnie rzecz się ma z samooceną, oceną zespołową i oceną dokonywaną przez klienta, których brakuje w trakcie oceniania pracownika na tym etapie wdrażania *lean* w środowisku usług.

Wnioski trzeci, czwarty i piąty świadczą o tym, że praktyki PM, wskazane na podstawie wyników badań własnych, częściowo wspierają te z praktyk PM, które podkreślane są przez literaturę, jako niezbędne w zakresie realizacji wymogów *lean* w środowisku usług. Dwa charakterystyczne rozwiązania tych praktyk to ograniczony udział zespołu w systemie PM oraz utrzymanie oceny okresowej. Wspomniane różnice zapewne wynikają, po części, z uwarunkowań kulturowych, które wskazywane są w literaturze przedmiotu. Należy jednak zauważyć, że zespół wspiera efektywność pracownika, a ocena okresowa realizuje funkcję rozwojową. Przedstawione wnioski wspierają zatem zarówno hipotezę H1, jak i hipotezę H2.

Po szóste, system *performance management* ogranicza wpływ inhibitorów na wdrażanie rozwiązań *lean* w modelu PM-LS. Efekt pośredniego wpływu PM na ograniczanie barier wprowadzania *lean* w globalnym modelu PM-LS jest pozytywny, dodatni i większy od wpływu bezpośredniego. To natomiast oznacza, że system *performance management* i jego praktyki pozwalają na wprowadzanie zmian i nową kulturę *lean*. Fakt ten wspiera hipotezę H2.

Po siódme, system *performance management* ma istotny statystycznie wpływ na osiąganą indywidualną efektywność, choć siła tych powiązań jest słaba. Fakt ten wspiera hipotezę H3. Nie można jednak wskazać powiązań między szczeblami efektywności oceny indywidualnej i organizacyjnej (tj. marnotrawstwem działów) w globalnym modelu PM-LS. To powiązanie jest widoczne dopiero przy uwzględnieniu wybranej „grupy wzorcowej” ($n = 69$ podmiotów; 39,88%), która miała najwięcej wdrożonych rodzajów rozwiązań *lean*. Wspomniane powiązanie jest także widoczne dla niektórych czynników kontekstowych (moderatorów): liczby lat funkcjonowania koncepcji *lean* w dziale, wdrożonym rozwiązaniom rachunkowości *lean* oraz własności kapitału. Jednak dla modelu globalnego PM-LS hipoteza H4 jest sfalsyfikowana.

Po ósme, w modelu globalnym PM-LS można wskazać słaby i istotny statystycznie wpływ modelu LS na marnotrawstwo działu. Fakt ten wspiera hipotezę H5. Ze względu na fakt, że w miejscu pracy tworzona jest wartość (Locher 2012: 194), a system PM przyczynia się do tworzenia tej wartości (Baron, Armstrong 2008: 194, Pochtowski 2008: 251), to wpływ praktyk PM na wdrażanie wymogów *lean* w środowisku usług przyczynia się do redukcji marnotrawstwa, które w procesach transakcyjnych usług jest powiązane z wartością dla klienta (Chiarini 2013: 17, 143). Co prawda, jak zauważono w siódmym punkcie powyżej, nie odnotowano w modelu globalnym PM-LS powiązań między indywidualnym a organizacyjnym szczeblem efektywności, to jednak stosowanie praktyk PM ma swój udział w redukowaniu marnotrawstwa. Poza tym, można także zauważyć, że zmiana wpływu i istotności między modelem global-

nym PM-LS a redukowaniem marnotrawstwa ujawnia się w wyniku oddziaływania moderatorów. Działy „okołoprodukcyjne” czerpią z doświadczeń działów produkcyjnych, stąd wpływ rozwiązań *lean* na marnotrawstwo w ich przypadku jest wyraźnie widoczny. Można to zjawisko zaobserwować także w przypadku bardzo dużych firm (zatrudniających więcej niż 500 pracowników), a także powstałych przed 1990 rokiem oraz w tych działach, które, co zaskakujące, nie wdrożyły rachunkowości *lean*.

Na podstawie wyżej zaprezentowanych wniosków z badań własnych, w tabeli 4.20 ustosunkowano się do postawionych hipotez w modelu globalnym PM-LS.

Tabela 4.20. Weryfikacja hipotez postawionych w modelu globalnym PM-LS

Numer hipotezy	Treść hipotezy	Wynik weryfikacji
1	<i>Praktyki performance management (PM) mają wpływ na wymogi koncepcji lean w środowisku usług (lean service, LS)</i>	Potwierdzona, związek między PM i LS jest silny i istotny statystycznie, także przy uwzględnieniu moderatorów
2	<i>Praktyki performance management (PM) wzmacniają działania w zakresie przełamywania barier (OGRbrierLS) wdrażania praktyk lean i w ten sposób wpływają pozytywnie na wdrażanie wymagań lean w środowisku usług (LS)</i>	Potwierdzona, PM obniża znaczenie inhibitorów <i>lean</i> , przez co pośredni wpływ działań przełamujących bariery inhibitorów <i>lean</i> na relację PM-LS jest większy niż wpływ bezpośredni
2.1	<i>Praktyki performance management (PM) mają wpływ na działania związane z ograniczaniem barier (OGRbrierLS) wdrażania wymogów LS</i>	Potwierdzona
2.2	<i>Działania związane z ograniczaniem barier (OGRbrierLS) wdrażania wymogów LS mają wpływ na wdrożenie wymagań lean w środowisku usług (LS)</i>	Potwierdzona
3	<i>Praktyki performance management (PM) mają pozytywny wpływ na indywidualne wyniki pracowników</i>	Potwierdzona, systemowe ujęcie PM przyczynia się do efektywności indywidualnej w usługach <i>lean</i>
4	<i>Indywidualna efektywność pracy przyczynia się do eliminowania marnotrawstwa działu</i>	Sfalsyfikowana, nie udało się wykazać powiązań między szczeblami indywidualnej i organizacyjnej efektywności
5	<i>Wymagania lean w środowisku usług (LS) mają wpływ na obserwowane marnotrawstwo</i>	Potwierdzona, związek ten jest słaby i istotny statystycznie
6	<i>Czynniki kontekstowe LS (moderatory) różnicują wpływ praktyk performance management (PM) na wymagania lean w środowisku usług (LS)</i>	Częściowo potwierdzona, tylko w niektórych przypadkach moderatory wpływały na siłę i istotność statystyczną związku PM-LS

Źródło: wyniki badań własnych.

Ostatni, dziewiąty wniosek, dotyczył charakteru zebranych danych empirycznych. Przesłanki literaturowe, a także wyniki badań wstępnych wskazywały, że rozwiązania *lean* – bez względu na rodzaj branży i świadczonych usług – są zróżnicowane zarówno pod względem rodzaju wdrożonych praktyk, jak i kolejności ich wdrażania. Analiza zebranych danych empirycznych potwierdziła tę sytuację. Interesujące jest jednak to, że jeśli rozwiązania VSM oraz indywidualny i zespołowy *kaizen* są wskazywane w literaturze, jako podstawowe wymagania *lean* w środowisku usług (zob. podrozdz. 3.4), to wyniki badań własnych tylko częściowo nawiązują do tych wskazówek. *Kaizen*, tj. dążenie do doskonałości w formie indywidualnego i zespołowego wdrażania usprawnień w danym obszarze działalności organizacji jest faktycznie najbardziej rozpowszechnionym wdrożonym wymogiem *lean* w badanych działach. Natomiast mapowanie strumienia wartości VSM nie jest już tak powszechnie stosowane (tab. 3.2).

Ze względu na literaturowe przesłanki, VSM i *kaizen* stały się podstawą podziału badanych działów na pięć grup. Ponad połowa działów z badanej próby, która jednocześnie wdrożyła, zarówno rozwiązania VSM, jak i *kaizen* (grupa B, $n = 93$, 53,7%), wyróżniała się istotnie statystycznie na tle grup w zakresie wdrożenia pozostałych praktyk *lean* (tab. 3.6). Ta sytuacja miała odzwierciedlenie w zmieniającym się zestawie praktyk *performance management*. Dostrzeżono mianowicie fakt, że w grupie B to właśnie zespół zaczyna odgrywać znaczącą rolę w zarządzaniu indywidualną efektywnością w trakcie planowania, wspierania i oceniania pracownika. Bezpośredni przełożony staje się dodatkowo jego nauczycielem, a klienci dokonują oceny efektywności pracownika. To, co wyróżnia tę grupę na tle pozostałych, to właśnie udział zespołu i klientów w zarządzaniu indywidualną efektywnością pracy. Klient końcowy jest z reguły aktywnym uczestnikiem procesu tworzenia wartości, a więc ma wpływ na sposób jej tworzenia. Natomiast bezpośredni przełożony, jak i zespół, wspólnie wspierają pracownika w tym względzie.

Gdy poddano głębszym analizom grupę B, ze względu na stosowane rozwiązania *lean*, przy użyciu tabel krzyżowych, to wówczas otrzymano tzw. grupę wzorcową ($n = 69$, 39,9%), która posiadała jednocześnie wdrożone VSM, *kaizen*, standaryzację i 5S. Grupa ta, przy dokonywaniu dalszych analiz w ramach budowania modelu globalnego PM-LS, pozwoliła wskazać na zależności między indywidualną efektywnością, a marnotrawstwem działu, czego nie udało się wykazać dla całej próby. Można zatem stwierdzić, że im więcej wdrożonych rozwiązań *lean*, tym większa tendencja w praktykach modelu PM do udziału w nim zespołu i klientów, a w modelu globalnym PM-LS pojawia się istotny statystycznie wpływ efektywności indywidualnej na marnotrawstwo. Zależności te można traktować jako implikacje praktyczne. Powyższe uwagi są ważne także z punktu widzenia budowy modelu globalnego PM-LS, który został zbudowany na podstawie wszystkich podmiotów biorących udział w badaniu.

ZAKOŃCZENIE

Koncepcja *performance management* doczekała się licznych (głównie anglojęzycznych) opracowań teoretycznych i praktycznych. Choć można wskazać wiele pojedynczych teorii w zakresie zżl, to mało jest badań empirycznych w Polsce nad systemowym ujęciem koncepcji praktyk *performance management*, także w ujęciu czynników kontekstowych. Założenia i rozwiązania *performance management* podlegają obecnie znacznym przemianom pod wpływem zróżnicowanych czynników, takich jak praca zdalna, brak możliwości obserwacji zachowań pracownika przez przełożonego, wdrażanie pracy w systemie typu ROWE (*Results Only Work Environment*), rezygnacja z oceny okresowej przez największe korporacje świata, szerokie upowszechnienie cyfryzacji i nowych technologii w zakresie zżl i *performance management*, starzenie się społeczeństwa i istota zarządzania talentami, wreszcie upowszechnianie się filozofii i praktyk *lean*. Te wszystkie czynniki wpływają obecnie na kierunki zmian systemowego PM i ewolucję pojedynczych rozwiązań.

We wstępie pracy przedstawiono, w pierwszej kolejności, problemy badawcze, a także strukturę celów pracy, na którą złożyły się: cel główny, wynikające z niego cele szczegółowe, a także cel teoretyczny i cel empiryczny. Należy zatem odnieść się do każdego z nich po kolei, poczynając od ostatnich z wymienionych.

Cel empiryczny pracy został zrealizowany. Przedstawiono autorską koncepcję powiązania praktyk *performance management* z wdrożonymi na polskim gruncie rozwiązaniami *lean* w działach usługowych. Wymagało to opracowania narzędzia, w postaci kwestionariusza ankiety, które pozwoliło na zebranie danych empirycznych. Było to o tyle wymagające, iż na gruncie krajowym nie prowadzi się z reguły całościowych i systemowych badań z zakresu *performance management*, poza nielicznymi wyjątkami (Buchelt 2015), a praktyki koncepcji *lean* są rozpoznawane przez kierownictwo w znaczenie większej mierze po przejawach ich zastosowania, a nie po ich nazwach własnych (Piasecka-Głuszak 2014: 97).

Wskazanie praktyk *performance management*, które są obecnie stosowane w rzeczywistości gospodarczej w różnych działach o charakterze usługowym, z wdrożoną filozofią *lean*, wymagało opracowania i poddania analizie globalnego

modelu PM-LS. Hipotezy poddano weryfikacji (tab. 4.20). Model PM-LS potwierdził wpływ praktyk *performance management* (PM) na wymagania *lean* w środowisku usług (LS). Potwierdzono, że istnieje silny i statystycznie istotny wpływ systemu PM na system LS. Stwierdzenia, użyte w konstrukcie modelu pozwoliły na wskazanie charakterystycznego zestawu „dobrych praktyk” PM, który wpływa na wdrażanie wymagań *lean* w środowisku usług (tab. 4.19).

W modelu PM-LS wskazano także, że w miejscu pracy, w którym powstaje wartość, praktyki PM realizowane na styku relacji między bezpośrednim przełożonym, pracownikiem i zespołem, pozwalają wdrażać i realizować założenia *lean* w taki sposób, aby prowadziły one do obniżania marnotrawstwa, a przez to jednocześnie powodowały tworzenie wartości.

Co jest szczególnie istotne to fakt, że praktyki PM ograniczają bariery wdrażania rozwiązań *lean*, a tym samym zmniejszają siłę inhibitorów LS. W konsekwencji PM prowadzi do wprowadzenia zmian i wdrażania wymogów *lean* w środowisku usług.

Dodatkowo, analiza zebranych danych sugeruje także, iż zmianom praktyk PM w kierunku „miękkiego” i nastawionego na rozwój pracownika podejścia może towarzyszyć wprowadzenie większej ilości rozwiązań *lean* w środowisku usług. Wskazuje na to charakter praktyk PM wyróżnionej grupy B w rozdziale 3.4.

W modelu globalnym nie udało się jednak wykazać powiązań między szczeblami indywidualnej i organizacyjnej efektywności, co jednak nie umniejsza wartości samego modelu. Warto jednak podkreślić, że z modelu globalnego PM-LS udało się wyróżnić tzw. grupę wzorcową (przedstawioną w podrozdz. 3.4), w której to wdrożono najwięcej rozwiązań *lean* z zakresu VSM, *kaizen*, standaryzacji i 5S. Grupa ta reprezentuje zatem szczególnie przypadek, który ujawnił, że przy dostatecznie dużej liczbie wdrożonych rozwiązań *lean* możliwe staje się wskazanie istotnego statystycznie powiązania między indywidualną a organizacyjną efektywnością.

Determinantami stosowanych praktyk *performance management*, w modelu PM-LS, stają się moderatory. Wpływają one na podsystem *lean*, jednak w niewielkim stopniu kształtują relację PM-LS. Zarówno literatura, jak i badania własne potwierdzają, że bliskość działu produkcji służy eliminowaniu marnotrawstwa, a niektóre praktyki *lean* można skutecznie próbować przenosić z produkcji do usług.

Badania własne pokazały także, że liczba i rodzaj wdrożonych rozwiązań *lean* są zróżnicowane w poszczególnych działach. Analiza zgromadzonych danych empirycznych, za pomocą tabel krzyżowych, wykazała, że im większy jest udział zespołu w praktykach *performance management*, a rolą bezpośredniego przełożonego staje się uczenie i pomaganie podwładnemu, tym więcej wdrożonych praktyk *lean* w danym dziale.

Cel teoretyczny pracy został osiągnięty wraz ze zgromadzeniem, przedstawieniem i usystematyzowaniem wiedzy z zakresu *performance management* oraz *lean* w środowisku usług. Literatura z zakresu *performance management* na gruncie

światowym jest bardzo bogata, ale krajowe publikacje, szczególnie o charakterze badawczym, nadal należą do wyjątków. Uporządkowano zatem wiedzę z zakresu *performance management* (PM) oraz *lean* w środowisku usług, a także opisano wpływ praktyk PM na możliwość realizacji wymogów *lean* w tym zakresie. Wskazano, że PM może być motorem wprowadzania zmian i źródłem przełamywania barier w ich wdrażaniu.

Istnieje więcej fachowych opracowań dotyczących koncepcji *lean* w języku polskim, choć dotyczą one głównie produkcji i koncentrują się na metodach. Jednakże liczba opracowań krajowych i zagranicznych w zakresie *lean* z obszaru usług jest nadal bardzo skromna i ogranicza się głównie do opisów pojedynczych przypadków. *Lean* to przede wszystkim zmiana kulturowa i z pewnością będzie ją można obserwować coraz częściej w usługach. W literaturze podkreśla się obecnie znaczenie funkcji rozwojowej PM nad jej funkcją ewaluacyjną, co jest istotne z punktu widzenia wdrażania wymogów *lean*.

Zarówno obszary *performance management*, jak i *lean*, nie posiadają trwałych i jednoznacznych podstaw teoretycznych, aby można było je badać w kontekście złożoności organizacyjnej i dynamiki zmian w dłuższym okresie. Można tylko przypuszczać, iż kolejne zmiany w koncepcji jednej z nich pociągną zmiany w drugiej. Obydwie koncepcje, szczególnie na gruncie badań krajowych, powinny zostać pogłębione. Należy jednak bardzo ostrożnie stosować je łącznie – obydwie nastawione są bowiem na poprawę szeroko rozumianej efektywności. Brak kompetencji menedżerskich lub ich dysfunkcjonalne stosowanie może prowadzić do przeciążenia pracowników i powstania u nich problemów zdrowotnych natury psychicznej i fizycznej (Taylor 2013).

Szczególnie ważna implikacja teoretyczna wiąże się natomiast z samym procesem budowy modelu globalnego PM-LS, ponieważ wymagała skonstruowania oddzielnych submodeli PM i LS. Nawiązuje ona do literaturowych wskazówek wymagających systemowego podejścia do każdej z tych dwóch koncepcji (podrozdz. 2.5; Krupski 2004). Zasadność całościowego rozpatrywania obydwu submodeli PM i LS wspiera analiza zawartości tabeli 4.4 (podrozdz. 4.2). Przedstawiono w niej wpływ systemu *performance management* (PM) na pojedyncze, a więc traktowane rozłącznie rozwiązania *lean service* (LS). W takim ujęciu model PM wpływał tylko na niektóre rozwiązania LS, a pewne praktyki PM w ogóle nie korelowały z żadną inną praktyką LS. Nie oznaczało to jednak, że nie będzie możliwe skonstruowanie modelu globalnego PM-LS, co w dalszych etapach modelowania zostało potwierdzone. W konsekwencji, w modelu globalnym PM-LS, analiza korelacji ekologicznych konstruktów modelu PM-LS (tab. 4.1) wykazała istotne korelacje między nimi. W związku z tym istniała możliwość skonstruowania modelu globalnego. Świadczy to dobitnie o potrzebie systemowego, całościowego, traktowania każdej z tych koncepcji z osobna, jeśli poszukuje się wzajemnych relacji między nimi. Dopiero w ujęciu systemowym, model praktyk *performance management* oraz model wdrożonych rozwiązań *lean* w środowisku

usług wskazują faktyczne, całościowe wzajemne powiązania. Nie należy w związku z tym decydować o odrzuceniu pewnych praktyk i rozwiązań, jeśli nie są one rozpatrywane z systemowego punktu widzenia. Podobna konkluzja dotyczy pojedynczych subsystemów PM i LS, ponieważ rezygnacja z jednej praktyki może pociągać za sobą nieuprawnione konsekwencje odnośnie decyzji w zakresie usunięcia lub pozostawienia pozostałych.

Zaprezentowane podejście pozwala nie tylko poznać rzeczywistość, ale także ją kształtować. Krupski (2017) zauważa: „Jest to bardzo ważne stwierdzenie, odróżniające zarządzanie, jako naukę, od innych nauk w ogóle, a w tym od innych nauk społecznych”.

Druga, istotna implikacja teoretyczna, wiąże się z tworzeniem wartości. Usługa jest specyficznym produktem i istnieje nierozzerwalna relacja między nią, a osobą wykonawcy (Panasiuk 2006: 18), stąd nawet naprawa usługi, przykładowo w hotelarstwie, związana z odzyskiwaniem niezadowolonych klientów, związana jest z indywidualną autonomią pracy, jakością obsługi i skutecznością działań pracowników (Grobelna 2014: 183). W związku z tym, faktem łączącym obie koncepcje, jest miejsce pracy, w którym budowana jest wartość. Potwierdzają to także, przytaczane wcześniej, dane zawarte w tabeli 4.4. Wskazują one, iż budowanie wartości w strumieniu pracy odbywa się w trakcie udzielania wsparcia pracownikowi przez bezpośredniego przełożonego oraz zespół, natomiast na etapie planowania i oceniania pracownika nic takiego nie występuje. Podejście systemowe do modelu PM-LS ujawnia jednak potrzebę stosowania wszystkich etapów *performance management*. Można zatem jednoznacznie stwierdzić, że sugerowane w literaturze znaczenie zarządzania zespołem w *lean management* przesłoniło istotę praktyk zarządzania indywidualną efektywnością między bezpośrednim przełożonym a pracownikiem. Chociaż istnieją one nadal, to zmienia się ich charakter. Model globalny PM-LS uwzględnia udział zespołu w monitorowaniu, uczeniu i dostarczaniu informacji zwrotnej pracownikowi, bez względu na charakter i liczbę zastosowanych rozwiązań *lean*. Nie rezygnuje się także z formalnego oceniania z tym, że jego celem staje się wspieranie rozwoju pracownika i jego mocnych stron, a nie potrzeba wynagradzania. Praktyki PM tworzą system wzajemnie powiązanych rozwiązań, wspierających się wzajemnie, a ich zastosowanie w rozwiązaniach *lean* pozwala na wdrażanie takich wymogów *lean*, które w ostateczności budują wartość dla klienta.

Realizacja celu empirycznego i teoretycznego była konsekwencją zaplanowanych i zrealizowanych celów szczegółowych. Dwa pierwsze cele zostały zrealizowane w ramach rozdziałów teoretycznych, natomiast realizacja kolejnych dwóch celów była wynikiem zaplanowanej i zrealizowanej metodyki badawczej i opracowania modelu globalnego PM-LS. Realizacja celów szczegółowych pozwoliła ostatecznie na osiągnięcie celu głównego pracy, którym było zidentyfikowanie, ocena siły oraz interpretacja konsekwencji wpływu praktyk systemu *performance management* (PM) na wymagania koncepcji *lean* w środowisku usług (LS). Zi-

dentyfikowano zatem praktyki systemu PM, które wpływają na wymagania *lean* w środowisku usług. Wskazano, że charakter powiązań między modelami PM i LS jest silny i istotny statystycznie. Natomiast rozwiązania koncepcji *lean*, w środowisku usług, są kształtowane poprzez praktyki systemowego PM, którego rozwiązania podkreślają znaczenie zespołowego wsparcia indywidualnej efektywności, istotnej roli kierownika, jako facylitatora i trenera, a także istocie oceny okresowej dla rozwoju potencjału pracownika.

Zrealizowane i opisane powyżej cele pozwoliły na znalezienie odpowiedzi na postawione we wstępie pracy pytania badawcze.

Odpowiadając na pytanie pierwsze należy stwierdzić, że w świecie zespołowego, „szczupłego” zarządzania, nadal jest miejsce dla systemowego podejścia do praktyk *performance management*. Model globalny PM-LS pokazuje, że umiejętności zarządzania indywidualną efektywnością pracownika nadal są ważne i trwałe. Należy także podkreślić, że system *performance management*, traktowany jako całość, w środowisku *lean* ewoluuje w kierunku „miękkiego” modelu nastawionego na wsparcie pracownika i rozwój jego potencjału. To ważne stwierdzenie w kontekście ciągłych zmian i zróżnicowanych rozwiązań *lean* w badanych działach. Można powiedzieć, że im bardziej mamy do czynienia z „miękkim” modelem *performance management*, tym więcej jest wdrożonych wymagań z zakresu zasad, metod, narzędzi i pomiarów *lean* w środowisku usług.

Odpowiadając na pytanie drugie, dotyczące charakteru indywidualnych praktyk *performance management*, wskazuje się na to, że mają one szczególny charakter w kontekście koncepcji *lean* w środowisku usług (tab. 4.20). Bezpośredni przełożony planuje, wspiera i ocenia efektywność pracownika, przy czym istnieje także partycypacja pracownika w tym względzie. Przy jednoczesnej elastyczności opisów stanowiska pracy i normie w zakresie przesuwania pracowników między stanowiskami pracy, jednocześnie ustalone są wymierne cele i zadania w zakresie zachowań i wyników pracy. Jednak faktem jest, że zmienia się charakter tych praktyk, ponieważ rola bezpośredniego przełożonego podkreśla jego znaczenie, jako trenera, a zespół wspiera kierownika na etapie realizowania pracy przez pracownika.

Odpowiedź na pytanie trzecie jest szczególnie istotna. Wyniki badań własnych wskazują, że system praktyk *performance management* ma faktyczny wpływ na wymogi wdrożonych zasad, metod, narzędzi i mierników *lean* w środowisku usług. Proces konstruowania modelu globalnego PM-LS potwierdza, że tylko całościowe i systemowe traktowanie praktyk *performance management* pozwala wyjaśnić możliwości wdrożenia *lean* w środowisku usług, powiązania ich związku z obniżaniem marnotrawstwa, a także ich wpływ na indywidualną efektywność pracy. Rozpatrywanie pojedynczych praktyk PM, w kontekście podsystemu LS, jest niewystarczające.

Wreszcie, odpowiedź na pytanie czwarte ma zasadnicze znaczenie. Z badań własnych wynika, że model PM-LS wpływa na ograniczanie marnotrawstwa. Co jednak jest szczególnie istotne to fakt, że umiejętne zarządzanie indywidualną efektywno-

ścią prowadzi do akceptacji nowych rozwiązań, takich jak *lean* i powoduje przeprowadzenie skutecznej zmiany. Innymi słowy, praktyki *performance management*, systemowo traktowane, faktycznie obniżają wpływ inhibitorów *lean* i stają się motorem wprowadzania i utrzymania wymagań związanych z *lean* w środowisku usług.

Zaprezentowane wyniki badań własnych cechują ograniczenia, które mają wpływ na przedstawiane wnioski z przeprowadzonych badań.

Rzeczywistość odzwierciedlona w modelu PM-LS prezentuje charakter dobranej celowo próby badawczej, niezależnie od liczby i rodzaju zastosowanych rozwiązań *lean*. Taka próba powoduje ograniczenia związane z możliwością wykorzystania analiz statystycznych opartych na testach istotności. Nie można było zatem uogólnić wyników badań własnych na wszystkie działy usługowe.

Chociaż badano przejawy stosowanych praktyk PM oraz przejawy *lean* w środowisku usług, to jednak reprezentują one opinie (odczucia) respondentów (kierowników), co do poziomu danego zjawiska, a nie jego faktyczny poziom, a wśród ograniczeń kwestionariusza można także wskazać subiektywizm ocen oraz dobór stwierdzeń do ankiety (Czakon 2013: 164). Istnieje zatem szereg ograniczeń właściwych dla metody ankietowej, różnice w indywidualnym postrzeganiu i interpretacji obserwowanych zagadnień, wysoka subiektywność ocen respondentów, deklaratywność odpowiedzi, które nie gwarantują tego, iż analizowane działania faktycznie występują w badanych działach. Dodatkowo, warunkiem udziału w badaniu, była także anonimowość respondentów.

Pomimo faktu, że pokazany wpływ systemu PM na LS jest interesujący i ważny, to nie rozważano i nie zbadano przeciwnego wpływu, tj. wpływu modelu LS na model PM.

Ponadto analiza zebranych danych, przy zastosowaniu tabel krzyżowych, bazowała na pojedynczych stwierdzeniach, a nie na całych konstruktach wykorzystanych w modelu globalnym PM-LS.

Model globalny PM-LS nie pokazał poszukiwanej zależności między szczeblami oceny indywidualnej i organizacyjnej (tj. marnotrawstwa). Tylko w niewielkim stopniu badania pokazują wzajemne relacje między zarządzaniem efektywnością indywidualną i zespołową.

Poza tym, modele teoretyczne, prezentowane przez innych autorów, zawsze mają ograniczoną liczbę konstruktów – podobnie jest z modelem PM-LS. Dlatego nie obejmuje on wszystkich, a wyłącznie najistotniejsze praktyki PM i wymogi *lean* w środowisku usług, prezentowane przez innych autorów. W związku z tym powiązanie modelu PM-LS ze strategią organizacji miało miejsce wyłącznie poprzez wbudowanie w konstrukt planowania efektywności stosownych stwierdzeń. Podobnie jest z systemami wynagradzania i szkolenia, które wiążą się z podsystemem PM, wyłącznie poprzez konstrukt oceny indywidualnej efektywności pracy.

Ograniczenia badań własnych wskazują na przyszłe kierunki badań. Podsuwają one badaczom możliwości poszukiwania innych systemowych rozwiązań *performance management*, w których rodzaj praktyk i ich wzajemne powiązania

będą uzależnione od innych czynników kontekstowych. Daje to także możliwość opracowywania różnych konfiguracji modelu PM, choć niektóre praktyki – jak się wydaje – pozostaną niezmiennie, tj. partycypacyjne ustalanie celów z pracownikiem oraz dostarczanie rzetelnej informacji zwrotnej (Shields 2007; Atkinson, Shaw 2006, i in.). Jednak sam model PM można rozważać szerzej – w kontekście praktyk zarządzania talentami czy zaangażowania. Analogicznie jest z rozwiązaniami *lean* w środowisku usług. Zaprezentowany model globalny PM-LS ma charakter statyczny, ale analiza danych empirycznych ujawnia dynamikę zmian, jaka zachodzi, zarówno w zakresie praktyk *performance management*, jak i rozwiązań *lean* w usługach. Badania własne wskazują, że rozwiązania PM są zróżnicowane, w zależności od wdrożonych rozwiązań *lean*. Badanie dynamiki zmian systemu mogłoby pokazać takie kierunki przekształceń *performance management*, które zwiększałyby prawdopodobieństwo wdrożenia, z sukcesem, konkretnych rozwiązań *lean*. Innymi słowy, takie badania mogłyby wskazać, które z praktyk PM są najbardziej istotne na danym etapie wdrażania rozwiązań *lean* w środowisku usług.

Należy jednak liczyć się z tym, że wraz z potrzebą wprowadzania zmian w systemie *performance management* na bardziej partycypacyjny, z większym udziałem zespołu w zarządzaniu pracownikiem i dominującą funkcją rozwojową w całym systemie, system ten będzie wymagać wzmocnienia i budowania nowych kompetencji menedżerskich i zespołowych. To właśnie one pozwolą rozwijać relacje z pracownikiem, na podstawie zaufania i dialogu, wywołując w konsekwencji dyskrecyjne zachowania. Wspomniane obszary badawcze, związane z kształtowaniem kompetencji w zakresie wspierania efektywności pracownika, są ciągłym przedmiotem badań.

Wyzwaniem byłyby także dobór takich jednostek do próby badawczej, które uwzględniałyby charakter „wzorcowych działań”, wyróżnionych w przeprowadzonych badaniach. Wówczas to model PM-LS mógłby być sprawdzony na większej próbie dobranej celowo. Równania strukturalne umożliwiłyby zbadanie wszystkich powiązań w modelu globalnym, czego nie udało się przeprowadzić dla wzmiankowanej „grupy wzorcowej”. Wiadomo natomiast, że właśnie dla tej grupy, w modelu PM-LS, zaistniała statystycznie istotna korelacja między efektywnością indywidualną, a ograniczeniem marnotrawstwa działu. Na podstawie wyników zawartych w podrozdziale 3.4 można obecnie tylko przypuszczać, że dla modelu globalnego PM-LS istotnego znaczenia nabrały zespół i klienci, a funkcja kierownika, jako trenera, zostałaby umocniona.

Autor niniejszej pracy ma nadzieję, że przeprowadzone badania, zarówno teoretyczne, jak i empiryczne, są innowacyjne i wnoszą wkład do teorii zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania „szczupłą” organizacją, zarówno poprzez wzbogacenie i uporządkowanie nadal sporadycznie poruszanego tematu zarządzania indywidualną efektywnością pracy (*performance management*) w kontekście wymagań koncepcji *lean* w środowisku usług, jak też poprzez opracowanie narzędzia badawczego oraz empiryczne zweryfikowanie modelu PM-LS.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker D.A., Bogozzi R.P. (1979), *Unobservable Variables in Structural Equation Models with an Application in Industrial Selling*, „Journal of Marketing Research”, vol. 16, s. 147–158.
- Abdi F., Shavarini S., Hoseini S. (2006), *Glean Lean: How to Use Lean Approach in Services Industries?*, „Journal of Services Research”, vol. 6, Special Issue, July, s. 191–206.
- Adamska K. (2011), *Kontrakt psychologiczny w organizacji – Kwestionariusz Kontraktu Psychologicznego*, „Psychologia Społeczna”, t. 6, nr 3 (18), s. 267–283.
- Aguinis H. (2009), *Performance Management*, 2 ed., Pearson/Prentice Hall International, Harlow.
- Åhlström P. (2004), *Lean Service Operations: Translating Lean Production Principles to Service Operations*, „International Journal of Services Technology and Management”, vol. 5, no. 5–6, s. 545–564.
- Allway M., Corbett S. (2002), *Shifting to Lean Service: Stealing a Page from Manufacturers’ Playbooks*, „Journal of Organizational Excellence”, vol. 21, no. 2, s. 45–54.
- Alsmadi M., Almani A., Jerisat R. (2012), *A Comparative Analysis of Lean Practices and Performance in the UK Manufacturing and Service Sector Firms*, „Total Quality Management & Business Excellence”, vol. 23, no. 4, s. 381–396.
- Ambrose M.L., Kulik C.T. (1999), *Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s*, „Journal of Management”, vol. 25, s. 213–292.
- Andrés-López E., González-Requena I., Sanz-Lobera A. (2015), *Lean Service: Reassessment of Lean Manufacturing for Service Activities*, The Authors. Published by Elsevier Ltd. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). Peer-review under responsibility of the Scientific Committee of MESIC 2015, (dostęp 1.02.2017).
- Apanowicz J. (2000), *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*, WSAiB, Gdynia.
- Armstrong K., Ward A. (2005), *What Makes for Effective Performance Management?*, The Work Foundation, London.
- Armstrong M. (2009), *Armstrong’s Handbook of Performance Management. An Evidence-based Guide to Delivering High Performance*, Kogan Page, New York.
- Armstrong M. (2010), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, tł. zbiorowe, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.

- Armstrong M. (2012), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, New York.
- Armstrong M. (2015), *Armstrong's Handbook of Performance Management. An Evidence-based Guide to Delivering High Performance*, Kogan Page, New York.
- Armstrong M., Baron A. (2005), *Managing Performance: Performance Management in Action*, CIPD, London.
- Atkinson C., Hall L. (2011), *Flexible Working and Happiness in the NHS*, „Employee Relations”, vol. 33, no. 2, s. 88–105.
- Atkinson C., Shaw S. (2006), *Managing Performance*, [w:] R. Lucas, B. Lupton, H. Mathieson (eds.), *Human Resource Management in an International Context*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Babbie E. (2007), *Badania społeczne w praktyce*, tł. A. Kloskowska-Dudzińska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Bandura A. (1993), *Perceived Self-efficacy in Cognitive Development and Functioning*, „Educational Psychology”, vol. 28, s. 117–148.
- Barabasz A., Chwalibóg E. (2013), *Refleksje nad konsekwencjami zachowań obywatelskich w organizacji*, „Acta Universitatis Lodziensis”. Folia Oeconomica, nr 282, s. 23–32.
- Barlow S., Parry S., Faulkner M. (2005), *Sense and Respond. The Journey to Customer Purpose*, Palgrave MacMillan, Basingstoke.
- Baron A., Armstrong M. (2008), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Barraza M.F.S., Smith T., Dahlgaard-Park S.M. (2009), *Lean-Kaizen Public Service: An Empirical Approach in Spanish Local Governments*, „The TQM Journal”, vol. 21, no. 2, s. 143–167.
- Becker B.E., Huselid M.A., Pickus P.S., Spratt M.F. (1997), *HR as a Source of Share Shareholder Value: Research and Recommendations*, „Human Resource Management Journal”, vol. 31, no. 1, s. 39–47.
- Becker K, Antuar N., Everett Ch. (2011), *Implementing an Employee Performance Management System in a Nonprofit Organization*, „Nonprofit Management & Leadership”, vol. 21, no. 3, s. 255–271.
- Benjamin C.T. (2013), *A Study of Behaviours That Retard the Implementation of Lean Operations*. „The Journal of the Association of Professional Engineers of Trinidad and Tobago”, vol. 41 (1), s. 43–48.
- Bernardin H.J. (2010), *Human Resource Management: An Experiential Approach*, 4 ed., McGraw Hill International Edition, Boston.
- Bevan S., Thompson M. (1991), *Performance Management at the Crossroads*, „Personel Management”, November, s. 36–39.
- Bezdogan K. (2010), *Evolution of the Lean Enterprise System: A Crucial Synthesis and Agenda for the Future*, Working paper, Center for Technology, Policy and Industrial Development, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.
- Bhasin S., Burcher P. (2006), *Lean Viewed as a Philosophy*, „Journal of Manufacturing Technology Management”, vol. 17, iss. 1, s. 56–72.
- Bicheno J. (2008), *The Lean Box for Service Systems*, PICSIE Books, Buckingham.

- Biron M., Farndale E., Paauwe J. (2011), *Performance Management Effectiveness: Lessons from World-leading Firms*, „International Journal of Human Resource Management”, vol. 22, no. 6, s. 1294–1311.
- Bititci U., Cocca P., Aylin A. (2016), *Impact of Visual Performance Management Systems on the Performance Management Practices of Organisations*, „International Journal of Production Research”, vol. 54, no. 6, s. 1571–1593.
- Blau P. (1967), *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley & Sons, New York.
- Borkowska S. (2001), *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Boselie P. (2010), *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*, McGraw-Hill, London–Columbus, OH.
- Boselie P., Dietz G., Boon C. (2005), *Commonalties and Contradictions in Research on Human Resource Management nad Performance*, „Human Resource Management Journal”, vol. 15, no. 3, s. 67–94.
- Bowen D., Ostroff C. (2004), *Understanding HRM-firm Performance Linkages: The Role of the „Strength” of the HRM System*, „Academy of Management Review”, vol. 29, no. 2, s. 203–21.
- Bowen D., Youngdahl W. (1998), *Lean Service: In Defense of a Production-Line Approach*, „International Journal of Service Industry Management”, vol. 9, no. 3, s. 207–225.
- Bowling A. (2002), *Research Methods in Health: Investigating Health and Health Services*, Open University Press, Buckingham–Philadelphia, PA.
- Boxall P., Purcell J. (2011), *Strategy and Human Resource Management*, 3rd ed., Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Boxall P., Macky K. (2009), *Research and Theory in High-Performance Work Systems: Progressing the High-Involvement Stream*, „Human Resource Management Journal”, vol. 19, no. 1, s. 3–23.
- Brandão de Souza L. (2009), *Trends and Approaches in Lean Healthcare*, „Leadership in Health Services”, vol. 22, no. 2, s. 121–139.
- Brender-Ilan Y., Shultz T. (2005), *Perceived Fairness of the Mystery Customer Method: Comparing Two Employee Evaluation Practices*, „Employee Responsibilities and Rights Journal”, vol. 17, no. 4, s. 231–243.
- Brinkerhoff R.O. (2006), *Increasing Impact of Training Investments: An Evaluation Strategy for Building Organisational Learning Capability*, „Industrial and Commercial Training”, vol. 38, no. 6, s. 302–307.
- Briscoe D.R., Claus L.M. (2008), *Employee Performance Management, Policies and Practices in Multinational Enterprises*, [w:] P.W. Budwah, A.S. DeNisi (eds.), *Performance Management Systems: A Global Perspective*, Routledge, Abingdon.
- Browne M., Cudeck R. (1992), *Alternative Ways of Assessing Model Fit*, „Sociological Methods and Research”, vol. 21, no. 2, s. 230–259.
- Brumback G.B. (1988), *Some Ideas, Issues and Predictions About Performance Management*, „Public Personnel Management”, Winter, s. 387–402.
- Brumback G.B. (2003), *Blending the „We/Me” in Performance Management*, „Team Performance Management: An International Journal”, vol. 9, no. 7/8, s. 167–173.
- Brzezińska J. (2014), *Modelowe metody analizy danych wielowymiarowych tablic kontyngencji w badaniach opinii publicznej*, „Studia Ekonomiczne”, nr 195, s. 11–20.

- Brzeziński J. (2005), *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Buchelt B. (2015), *Performance Management in Polish Companies Internationalizing Their Market Activities*, „The International Journal of Human Resource Management”, vol. 26, no. 15, s. 1965–1982.
- Buchner T.W. (2007), *Performance Management Theory: A Look from the Performer's Perspective with Implications for HRD*, „Human Resource Development International”, vol. 10, no. 1, s. 59–73.
- Bucklin B.R., Dickinson A.M. (2001), *Individual Monetary Incentives: A Review of Different Types of Arrangements between Performance and Pay*, „Journal of Organizational Behavior Management”, vol. 21 (3), s. 45–137.
- Burgess N., Radnor Z. (2013), *Evaluating Lean in Healthcare*, „International Journal of Health Care Quality Assurance”, vol. 26, no. 3, s. 220–235.
- Callendar G., Reid K.P. (1996), *Australian Sales Management*, MacMillan Education, South Melbourne.
- Campbell J.P., McCloy R.A., Oppler S.H., Sager C.E. (1993), *A Theory of Performance*, [w:] C.W. Schmitt, W.C.A. Borman (eds.), *Personnel Selection in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, s. 35–70.
- Carmines E.G., Zeller R.A. (1980), *Reliability and Validity Assessment*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Carter B., Danford A., Howcroft D., Richardson H., Smith A., Taylor Ph. (2011), *All They Lack is a Chain: Lean and the New Performance Management in the British Civil Service*, „New Technology, Work and Employment”, vol. 26, iss. 2, s. 83–97.
- Cawley B., Keeping L., Levy P. (1998), *Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A Meta-analytic Review of Field Investigations*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 83, no. 4, s. 615–633.
- Charron R., Harrington H. J., Voehl F., Wiggin H. (2015), *The Lean Management Systems Handbook*, CRC Press, Boca Raton, FL.
- Chen J.C., Cox R.A. (2012), *Value Stream Management for Lean Office – A Case Study*, „American Journal of Industrial and Business Management”, 2012, vol. 2, s. 17–29.
- Chen Z., Lam W., Zhong J.A. (2007), *Leader-Member Exchange and Member Performance: a New Look at Individual-Level Negative Feedback-Seeking Behavior*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 92, no. 1, s. 202–212.
- Chiarini A. (2013), *Lean Organization: From the Tools of the Toyota Production System to Lean Office*, Springer-Verlag Italia, Milan–Heidelberg–New York–Dordrecht–London.
- Chrobocińska K. (2013), *Charakterystyka funkcjonowania systemu produkcyjnego*, [w:] Z. Nasalski, K. Romaniuk, A. Wichowska, K. Chrobocińska, G. Szczubełek (red.), *Zintegrowane systemy wytwarzania*, Wydawnictwo EXPOL, Olsztyn, s. 25–42.
- Churchill G. A. (2002), *Badania marketingowe*, tł. M. Rusiński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Chybalski F. (2017), *O uogólnianiu wyników analiz ilościowych w naukach o zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej”, nr 1214, „Organizacja i Zarządzanie”, z. 67, s. 5–18.

- CIPD (2009), *Performance Management in Action. Current Trends and Practice*, CIPD survey, London.
- CIPD (2011), *Performance Appraisal*, Revised May, CIPD survey, London.
- CIPD (2012), *Coaching: The Evidence Base*, Research report, September, CIPD survey, London.
- CIPD (2015), *Learning and Development*, Annual survey report. CIPD survey, London.
- CIPD (2016), *Rapid Evidence Assessment of the Research Literature on the Effect of Performance Appraisal on Workplace Performance*, Technical report, December, CIPD survey, London.
- Cizkowicz B. (2014), *Zastosowanie modelowania równań strukturalnych w badaniu związków przyczynowych na przykładzie danych PISA 2012*, [w:] B. Niemierko, M.K. Szmigiel (red.), *Diagnozy edukacyjne: dorobek i nowe zadania*, XX Krajowa Konferencja Diagnostyki Edukacyjnej, Gdańsk, 18–20 września 2014 r., Kraków, s. 107–118.
- Clardy A. (2013), *A general framework for performance management systems: Structure, design, and analysis*, „Performance Improvement”, vol. 52, s. 5–15.
- Clark G. (2005), *Performance Management Strategies*, [w:] G. Salaman, J. Storey and J. Billsberry (eds.), *Strategic Human Resource Management: Theory and Practice*, The Open University in association with Sage, London.
- Clutterbuck D. (2009), *Coaching zespołowy*, tł. J. Środa, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Combs C., Liu Y., Hall A., Kitchen D. (2006), *How Much Do High-Performance Work Systems Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organisational Performance*, „Personnel Psychology”, vol. 59, no. 3, s. 501–528.
- Comm L.C., Mathaisel F.D. (2005), *A Case Study in Applying Lean Sustainability Concepts to Universities*, „International Journal of Sustainability in Higher Education”, vol. 6, no. 2, s. 134–146.
- Cooney R. (2002), *Is Lean a Universal Production System? Batch Production in the Automotive*, „International Journal of Operations and Production Management”, vol. 22, no. 10, s. 1130–1147.
- Cooper-Thomas H., Anderson N., Cash M.L. (2012), *Investigating Organizational Socialization: A Fresh Look at Newcomer Adjustment Strategies*, „Personnel Review”, vol. 41, no. 1, s. 41–55.
- Cox A., Higgins T., Speckesser S. (2011), *Management Practices and Sustainable Organisational Performance: An Analysis of the European Company Survey 2009*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Cronbach L.J. (1951), *Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests*, „Psychometrika”, vol. 16, no. 3, s. 297–334.
- Culbert S.A., Rout L. (2012), *Skończ z okresową oceną pracowników!*, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa.
- Cummings T.G., Worley Ch.G. (2008), *Organization Development and Change*, South-Western Cengage Learning, Mason, OH.
- Ćwiklicki M., Przebinda G. (2016), *Dobre praktyki lean government*, „Przegląd Organizacji”, nr 8, s. 41–46.
- Czaron W. (red.) (2013), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wyd. 2 rozszerzone i aktualnione, Wolters Kluwer SA, Warszawa.
- Czarnecki J.S., Sikorski Cz. (2013), *Lean Management*, [w:] I. Sobańska (red.), *Lean accounting: integralny element lean management. Szczupła rachunkowość w zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 11–32.

- Czekaj J. (2010), *Koncepcja lean administration*, „Acta Universitatis Lodziensis”, Folia Oeconomica, nr 234, s. 13–21.
- Czekaj J., Ziębicki B. (2015), *Metodyczne aspekty lean administration*, „Przegląd Organizacji”, nr 9, s. 61–68.
- Czerska J. (2009), *Doskonalenie strumienia wartości*, Difin, Warszawa.
- Czerska J. (2002), *Więcej niż odchudzanie, czyli istota koncepcji zarządzania lean*, „Personel”, nr 24, s. 28–30.
- Czyż-Gwiazda E. (2015), *Koncepcja lean management w zarządzaniu organizacją*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 233, s. 11–23.
- Dahlgaard J.J., Dahlgaard-Park S.M. (2006), *Lean Production, Six Sigma Quality, TQM and Company Culture*, „The TQM Magazine”, vol. 18, iss. 3, s. 263–281.
- Dahlgaard-Park S.M., Dahlgaard J.J. (2006), *In Search of Excellence – Past, Present and Future*, „In Kreativ und Konsequent”, s. 57–84, <http://lup.lub.lu.se/record/931524> (dostęp 30.11.2017).
- Danielsson Ch.B. (2013), *An Explorative Review of the Lean Office Concept*, „Journal of Corporate Real Estate”, vol. 15, no. 3/4, s. 167–180.
- Daszkowska M. (1998), *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- de Gruitjer P.N.M., van der Kamp L.J.T. (eds.) (1976), *Advances in Psychological and Educational Measurement*, Wiley, New York.
- Delery J., Doty D. (1996), *Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions*, „Academy of Management Journal”, vol. 39, no. 4, s. 802–835.
- DeMatteo J.S., Eby L.T., Sundstrom E. (1998), *Team-Based Rewards: Current Empirical Evidence and Directions for Future Research*, „Research in Organizational Behavior”, vol. 20, s. 141–183.
- Deming W.E. (1993), *The New Economics – for Industry, Government, Education*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.
- Deming, W.E. (1986), *Out of the Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.
- Den Hartog D.N., Boselie P., Paauwe J. (2004), *Performance Management; a Model and Research Agenda*, „Applied Psychology: An International Review”, vol. 53, no. 4, s. 556–569.
- DeNisi A.S. (2000), *Performance Appraisal and Performance Management: a Multilevel Analysis*, [w:] K.J. Klein, S.W.J. Kozlowski (eds.), *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, s. 121–156.
- DeNisi A.S., Pritchard R.D. (2006), *Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework*, „Management and Organization Review”, vol. 2, no. 2, s. 253–277.
- Dobroszek J. (2016), *Rachunkowość zarządcza w zarządzaniu łańcuchem dostaw w świetle wyników badań literaturowych i ankietowych*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 89 (145), s. 29–54.
- Dominiak J., Hauke J. (2015), *Sektor usług i jego zmiany w Polsce i innych krajach UE w latach 1995–2012*, „Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna”, nr 32, s. 31–43.
- dos Leite H.R., Vieira G.E. (2015), *Lean Philosophy and its Applications in the Service Industry: a Review of the Current Knowledge*, „Production”, vol. 25, no. 3, s. 529–541.

- Durluk I. (2007), *Inżynieria zarządzania. Strategia i projektowanie systemów produkcyjnych*, cz. I, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Emery Y. (2004), *Rewarding Civil Service Performance through Team Bonuses: Findings, Analysis and Recommendations*, „International Review of Administrative Sciences”, vol. 70, no. 1, s. 157–168.
- Endsley S., Magill M.K., Godfrey M.M. (2006), *Creating a Lean Practice*, „Family Practice Management”, vol. 13, no. 4, s. 34–38.
- e-reward (2014), raport, <http://www.e-reward.co.uk/research/surveys/performance-management-part-2-survey> (dostęp 1.02.2017).
- Fitz-enz J. (2001), *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, tł. G. Łuczkiwicz, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Forslund H. (2010), *Performance Management in Lean Production – a Case Study*, Linnaeus University, Växjö–Kalmar (praca magisterska).
- Forza C. (2010), *Surveys*, [w:] C. Karlsson (ed.), *Researching operations management*, Routledge, New York, rozdz. 4.
- Foss M.L., Stubbs J.R., Jones G. (2011), *Integrating Quality, Education, Lean, and Performance Management into a Culture of Continuous Improvement*, „JBSM”, vol. 51, July, s. 1598–1603.
- Fuchs S. (2010), *Critical Issues in People Resourcing (1): Reconceptualising Employee Performance*, [w:] I. Roper, R. Prouska, U.C. Na Ayudhya (eds.), *Critical Issues in Human Resource Management*, CIPD, London, rozdz. 9.
- Fujimoto T. (1999), *The Evolution of a Manufacturing System at Toyota*, Oxford University Press, Oxford.
- Fullerton R.R., Wempe W.F. (2009), *Lean Manufacturing, Non-Financial Performance Measures, and Financial Performance*, „International Journal of Operations and Production Management”, vol. 29, no. 3, s. 214–240.
- Furnham A. (2004), *Performance Management Systems*, „European Business Journal”, vol. 16, no. 2, s. 83–94.
- George S. (1992), *The Baldrige Quality System*, Wiley, New York.
- Giagreco A., Sebastiano A., Peccei R. (2009), *Trainees Reaction to Training: An Analysis of the Factors Affecting Overall Satisfaction with Training*, „International Journal of Human Resource Management”, vol. 20, no. 1, s. 96–111.
- Gonçalves M.T., Salonitis K. (2017), *Lean Assessment Tool for Workstation Design of Assembly Lines*, Published by Elsevier B.V. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license, <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/> (dostęp 1.03.2017).
- Goodman P.S., Lerch F.J., Mukhopadhyay T. (1994), *Individual and Organizational Productivity: Linkages and Processes*, [w:] D.H. Harris (eds.), *Organizational Linkages. Understanding the Productivity Paradox*, National Academy Press, Washington DC., s. 54–80.
- Górecki T. (2011), *Podstawy statystyki z przykładami w R*, Wydawnictwo BTC, Legionowo.
- Government of South Australia (2007), *Managing People, Managing Performance, Good Practice Guide*, s. 1–24, <https://publicsector.sa.gov.au/documents/20070101-good-practice-guide-managing-people-managing-performance/> (dostęp 1.02.2017).
- Griffin R., Ebert R.J. (2004), *Business Essentials*, Prentice Hall, London.

- Grint K. (1993), *What's wrong with Performance Appraisals? A Critique and a Suggestion*, „Human Resource Management Journal”, vol. 3, no. 3, s. 61–77.
- Grobelna A. (2014), *Autonomia w procesie pracy i jej znaczenie dla doskonalenia relacji usługowych w hotelarstwie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 807, Ekonomiczne Problemy Turystyki, nr 3 (27), s. 183–207.
- Gronroos C. (1990), *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Free Press, Lexington, MA.
- Guest D.E. (2007), *Human Resource Management and the Worker: Towards a New Psychological Contract?*, [w:] P. Boxall, J. Purcell, P. Wright (eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford, s. 128–146.
- Guest D.E. (1997), *Human Resources Management and Performance: A Review and Research Agenda*, „The International Journal of Human Resources Management”, vol. 8, iss. 3, s. 263–275.
- Guest D.E. (2011), *Human Resources Management and Performance: Still Searching for Some Answers*, „Human Resources Management Journal”, vol. 21, iss. 1, s. 3–13.
- Guest D.E., Conway N. (2011), *The Impact of HR Practices, HR Effectiveness and a “Strong” HR System on Organisational Outcomes: A Stakeholder Perspective*, „International Journal of Human Resource Management”, vol. 22, no. 8, s. 1686–1702.
- Guest D.E., Michie J., Conway N., Sheehan M. (2003), *Human Resource Management and Corporate Performance in the UK*, „British Journal of Industrial Relations”, vol. 41, s. 291–314.
- Guillemin F., Bombardier C., Beaton D. (1993), *Cross-Cultural Adaptation of Health-Related Quality of Life Measures: Literature Review and Proposed Guidelines*, „Journal of Clinical Epidemiology”, vol. 46, no. 12, s. 1417–1432.
- Gupta S., Sharma M. (2015), *Lean Services: A Systematic Review*, „International Journal of Productivity and Performance Management”, vol. 65, iss. 8, s. 1025–1056.
- Hadid W., Mansouri S.A. (2014), *The Lean-Performance Relationship in Services: A Theoretical Model*, „International Journal of Operations & Production Management”, vol. 34, no. 6, s. 750–785.
- Hallgren M., Olhager J. (2009), *Lean and Agile Manufacturing: External and Internal Drivers and Performance Outcomes*, „International Journal of Operations and Production Management”, vol. 29, no. 10, s. 976–999.
- Hamrol A. (2015), *Strategie i praktyki sprawnego działania. Lean, Six Sigma i inne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hanna J. (2007), *Bringing Lean Principles to Service Industries*, Harvard Business School Working Knowledge, <https://hbswk.hbs.edu/item/bringing-lean-principles-to-service-industries> (dostęp 1.02.2017).
- Harrison R. (2009), *Learning and Development*, CIPD, London.
- Hasle P. (2014), *Lean Production – an Evaluation of the Possibilities for an Employee Supportive Lean Practice*, „Hum Factors Ergon Manuf.”, vol. 24, no. 1, s. 40–53.
- Hasle P., Bojesen A., Jensen P.L., Bramming P. (2012), *Lean and the Working Environment: A Review of the Literature*, „International Journal of Operations and Production Management”, vol. 32, no. 7, s. 829–849.
- Heneman R.L. (1992), *Merit Pay: Linking Pay Increases to Performance Ratings*, Addison-Wesley, New York.

- Herzberg F. (1987), *One More Time: How Do You Motivate Your Employees?*, „Harvard Business Review”, vol. 65, no. 5, s. 109–120.
- Hines P., Holweg M., Rich N. (2004), *Learning to Evolve: A Review of Contemporary Lean Thinking*, „Int J Oper Prod Manage”, vol. 24, s. 994–1011.
- Holbeche L., Mayo A. (1998), *Motivating People in Lean Organizations*, Butterworth-Heinemann Linacre House, Oxford.
- Holweg M. (2007), *The Genealogy of Lean Production*, „Journal of Operations Management”, vol. 25, no. 2, s. 420–437; <https://pl.scribd.com/document/279273468/The-Genealogy-of-Lean-Production> (dostęp 1.02.2017).
- Honeywell-Johnson J.A., Dickinson A.M. (1999), *Small Group Incentives: A Review of the Literature*, „Journal of Organizational Behavior Management”, vol. 19, no. 2, s. 89–120.
- Hopp W., Spearman M. (2004), *To Pull or Not to Pull: What is the Question?*, „Manufacturing and Service Operations Management”, vol. 6, no. 2, s. 133–148.
- Houldsworth E., Jirasinghe D. (2006), *Managing and Measuring Employee Performance*, Kogan-Page, New York.
- Hu L., Bentler P., Kano Y. (1992), *Can Test Statistics in Covariance Structure Analysis Be Trusted?*, „Psychological Bulletin”, vol. 112, no. 2, s. 351–362.
- Hutchinson S. (2013), *Performance Management. Theory and Practice*, Chartered Institute of Personnel & Development, London.
- Incentives, Motivation and Workplace Performance: Research & Best Practices* (2002), Spring. research Sponsored by The International Society for Performance Improvement, Silver Spring, MD.
- Jackson S.E., Schuler R.S. (1995), *Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments*, „Annual Review of Psychology”, vol. 46, no. 2, s. 237–264.
- Jansen P., Vloeberghs D. (1999), *Multi-Rater Feedback Methods: Personal and Organisational Implications*, „Journal of Managerial Psychology”, vol. 14, no. 6, s. 455–476.
- Januszewski A. (2011), *Modele równań strukturalnych w metodologii badań psychologicznych. Problematyka przyczynowości w modelach strukturalnych i dopuszczalność modeli*, „Studia z Psychologii w KUL”, t. 17, s. 213–245.
- Jekiel Ch. (2016), *Do Your Performance Management Reviews Help or Hinder Your Team?*, <http://www.ame.org/target/articles/2016/do-your-performance-management-reviews-help-or-hinder-your-team> (dostęp 1.2.2017).
- Jenkins G. D., Mitra A. Jr., Gupta N., Shaw J.D. (1998), *Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 83, no. 5, s. 777–787.
- Jones C., Medlen N., Merlo C., Robertson M., Shepherdson J. (1999), *The Lean Enterprise*, „BT Technology Journal”, vol. 17, no. 4, s. 15–22.
- Jöreskog K.G., Sörbom D. (1979), *Advances in Factor Analysis and Structural Equation Models*, Abt Books, Cambridge, MA.
- Juchnowicz M. (2011), *Istota najlepszej praktyki – dylematy definicyjne*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Metodyka badania, opisy przypadków*, OW SGH w Warszawie, Warszawa, s. 13–19.

- Judge T.A., Thoresen C.J., Bono J.E., Patton G.K. (2001), *The Job Satisfaction – Job Performance Relationship: a Qualitative and Quantitative Review*, „Psychological Bulletin”, no. 127, s. 376–407.
- Kaltenbrunner M., Bengtsson L., Mathiassen S.E., Engström M. (2017), *A Questionnaire Measuring Staff Perceptions of Lean Adoption in Healthcare: Development and Psychometric Testing*, „BMC Health Services Research”, vol. 17, no. 235, s. 1–11.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2006), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Karlsson C., Åhlström P. (1996), *Assessing Changes towards Lean Production*, „International Journal of Operations & Production Management”, vol. 16, no. 2, s. 24–41.
- Karmarkar U. (2004), *Will You Survive the Services Revolution?*, „Harvard Business Review”, vol. 82, no. 6, s. 100–107.
- Khilji S.E., Wang X. (2006), *Intended and Implemented HRM: The Missing Linchpin in Strategic International Human Resource Management Research*, „International Journal of Human Resource Management”, vol. 17, no. 7, s. 1171–1189.
- Kinnie N., Purcell J., Hutchinson S., Rayton B., Swart J. (2005), *Satisfaction with HR Practices and Commitment in the Organisation: Why One Size Does Not Fit All*, „Human Resource Management Journal”, vol. 15, no. 4, s. 9–29.
- Kline P. (1986), *A Handbook of Test Construction*, Methuen, New York.
- Kline P. (1979), *Psychometrics and Psychology*, Academic Press., London.
- Kline R.B. (2005), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, The Guilford Press, New York– London.
- Kluger A.N., DeNisi A. (1996), *The Effects of Feedback Intervention on Performance: a historical review, a meta-analysis*, „Psychological Bulletin”, vol. 119, no. 2, s. 254–284.
- Koch T., Horbal R., Sobczyk T., Kagan R., Bielewski A., Eisler M., Kanikuła T., Hojka A., Misiurek B. (2008), *Lean w obszarach pozaprodukcyjnych*, Materiały VIII Konferencji Lean Manufacturing, Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław, s. 31–63.
- Kohn A. (1993), *Why Incentive Plans Cannot Work?*, „Harvard Business Review”, vol. 71, no. 5, s. 54–63.
- Konarski R. (2009), *Modele równań strukturalnych. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
- Kosuge R., Modig N., Åhlström P. (2010), *Standardization in Lean Service: Exploring the Contradiction*, Proceedings of the 17th International Annual EurOMA Conference, June, Porto, Portugal, s. 1–10.
- Kotler P. (1994), *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York.
- Kozłowski S.W.J., Gully S.M., Nason E.R., Smith E.M. (1999), *Developing Adaptive Teams: A Theory of Compilation and Performance Across Levels and Time*, [w:] D.R. Ilgen, E.D. Pulakos (eds.), *The Changing Nature of Work Performance: Implications for Staffing, Personnel Actions, and Development*, Jossey-Bass, San Francisco, s. 240–292.
- Kraśński M. (2016), *Wybrane błędy uniemożliwiające sukces we wprowadzaniu lean management*, [w:] H. Czubaśiewicz, P. Grajewski, J. Waśniewski (red.), *Perspektywy spojrzenia na czynniki sukcesu organizacji XXI wieku*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, s. 517–24.

- Kreitner R., Kinicki A. (2007), *Organizational Behavior, 7th edition*, McGraw-Hill International Edition, New York.
- Kristensen T.B., Israelsen P. (2014), *Performance Effects of Multiple Control Forms in a Lean Organization: A Quantitative Case Study in a Systems Fit Approach*, „Manag Account Res.”, vol. 25, no. 1, s. 45–62.
- Król H. (2007), *Podstawy funkcji zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 50–91.
- Król T. (2018), *Lean management po polsku. O dobrych i złych praktykach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Krupski R. (2004), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Prace Naukowe nr 1, Seria: Zarządzanie i Marketing, Wydawnictwi I-BiS, Wałbrzych.
- Krupski R. (2017), *Zarządzanie strategiczne: powrót do koncepcji systemowych*, http://wiedza-info.ue.wroc.pl/wyklady/106/zarządzanie_strategiczne_powrot_do_koncepcji_systemowych.html (dostęp 5.01.2017).
- Lam W., Huang X., Snape E. (2007), *Feedback-Seeking Behavior and Leader-Member Exchange: Do Supervisor-Attributed Motives Matter?*, „Academy of Management Journal”, vol. 50, s. 348–363.
- Larsen H.H., Brewster C. (2003), *Line Management Responsibility of HRM: What Is Happening in Europe?*, „Employee Relations”, vol. 25, no. 3, s. 228–244.
- Latham G., Sulsky L.M. Macdonald H. (2007), *Performance Management*, *Oxford Handbook of Human Resource Management*, eds. P. Boxall, J. Purcell, P. Wright, Oxford University Press, Oxford.
- Lawler E.E. III, McDermott M. (2003), *Current Performance Management Practices: Examining the Varying Impacts*, „WoldatWork Journal”, vol. 12, no. 2, s. 49–60.
- Lee C.H. (2005), *Rethinking the Goals of Your Performance-Management System*, „Employment Relations Today”, vol. 32, no. 3, s. 53–60.
- Lepak D., Snell S. (1999), *The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development*, „Academy of Management Review”, vol. 24, no. 1, s. 31–48.
- Liker J.K. (2004), *The Toyota Way*, McGraw-Hill, New York.
- Liker J.K. (2005), *Druga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Lisiecka K., Burka I. (2016a), *Lean Service Implementation Success Factors in Polish District Heating Companies*, „Quality Innovation Prosperity”, no. 20/1, s. 72–94.
- Lisiecka K., Burka I. (2016b), *Lean Service w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Lisiński M., Ostrowski B. (2006), *Lean management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Antykw, Kraków-Kłuczbork.
- Lissowski G., Haman J., Jasiński M. (2008), *Podstawy statystyki dla socjologów*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Locher D. (2008), *Lean Thinking in the Office. Organize Administrative and Office Processes by Value Stream Rather than Function*, „Retail Environments”, March/April, <http://cma4results.com/wp-content/uploads/2013/04/AREArticle.pdf> (dostęp 1.02.2017).

- Locher D. (2012), *Lean w biurze i usługach*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Locke E.A., Latham G.P. (2004), *What Should We Do about Motivation Theory?*, *Six Recommendations for the Twenty First Century*, „Academy of Management Review”, vol. 29, no. 3, s. 388–403.
- Lowry D. (2002), *Performance Management*, [w:] J. Leopold (ed.), *Human Resources in Organisations*, FT Prentice Hall, Harlow.
- Lunenburg F.C. (2010), *Leader – Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process*, „International Journal of Management, Business and Administration”, vol. 13, no. 1, s. 1–5.
- Maciąg J. (2016), *Uwarunkowania wdrożenia koncepcji lean service w polskich szkołach wyższych*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 1 (33), s. 51–64.
- Malmbrandt M., Åhlström P. (2013), *An Instrument for Assessing Lean Service Adoption*, „Int J Oper Prod Man.”, vol. 33, no. 9, s. 1131–1165.
- Manas T.M., Graham M.D. (2003), *Creating a Total Rewards Strategy: A Toolkit for Designing Business-Based Plans*, AMACOM, New York.
- Marchington M., Wilkinson A. (2012), *Human Resource Management at Work*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Martyniak Z. (2002), *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków
- Maskell B.H., Kennedy F.A. (2007), *Why Do We Need Lean Accounting and How Does it Work?*, „Journal of Corporate Accounting and Finance”, vol. 18, no. 3, s. 59–73.
- Maslow A.H. (1943), *A Theory of Human Motivation*, „Psychological Review”, vol. 50, s. 370–396.
- Maurer R. (2016), *Filozofia kaizen. Małymi krokami ku doskonałości*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Maxwell G.A., Watson S. (2006), *Perspectives on Line Managers in HRM: Hilton International's UK Hotels*, „International Journal of Human Resource Management”, vol. 17, no. 6, s. 1152–1170.
- Mazzocato P., Savage C., Brommels M., Aronsson H., Thor J. (2010), *Lean Thinking in Healthcare: A Realist Review of the Literature*, „British Medical Journal Quality and Safety”, vol. 19, no. 5, s. 376–382.
- McCarthy S., Sharma S. (2010), *Are Team-Based Incentive Measures Right for Your Sales Organization?*, <http://www.worldatwork.org/waw/adimComment?id=36014> (dostęp 1.02.2017).
- McGregor D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York.
- Michalak J. (2013), *Pomiar dokonań w szczupłym przedsiębiorstwie*, [w:] I. Sobańska (red.), *Lean accounting: integralny element lean management. Szczupła rachunkowość w zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 81–112.
- Miller J., Wroblewski M., Villafuerte J. (2014), *Kultura kaizen, Budowanie i utrzymanie kultury ciągłego doskonalenia*, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa.
- Modig N., Åhlström P. (2012), *This is Lean: Resolving the Efficiency Paradox*, Rheologica Publishing, Stockholm.
- Mohrman A.M., Mohrman S.A. (1995), *Performance Management is Running the Business*, „Compensation and Benefits Review”, July–August, s. 69–75.
- Montgomery D. (2005), *Introduction to Statistical Quality Control*. Hoboken, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ.

- Motowidlo S.J., Borman W.C., Schmit M.J. (1997), *A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance*, „Human Performance”, vol. 10, no. 2, s. 71–83.
- Motowidlo S.J., Van Scotter J.R. (1994), *Evidence That Task Performance Should be Distinguished from Contextual Performance*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 79, no. 4, s. 475–80.
- Murphy K.R. (2008), *Explaining the Weak Relationship between Job Performance and Ratings of Job Performance*, „Industrial and Organizational Psychology”, vol. 1, s. 148–160.
- Murphy K.R., Cleveland J.N. (1995), *Understanding Performance Appraisal. Social, Organizational and Goal-based Perspectives*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, CA.
- Naftanaila I., Mocanu M.D. (2014), *Lean Office. Value Stream Mapping*, „Quality, Access to success”, vol.15, no. 141, August, s. 75–79.
- Nehles A.C., van Riemsdijk M., Kok I., Looise J.C. (2006), *Implementing Human Resource Management Successfully: A First Line Management Challenge*, „Management Review”, vol.17, no. 3, s. 256–273.
- Nie W., Kellogg D.L. (1999), *How Professors of Operations Management View Service Operations?*, „Production and Operations Management”, vol. 8, no. 3, s. 339–355.
- Nightingale D.J., Mize J.H. (2002), *Development of a Lean Enterprise Transformation Maturity Model*, „Inf Knowl Syst Manage”, vol. 3, no. 1, s. 15–30.
- Nishii L., Lepak D., Schneider B. (2008), *Employee Attributions of the Why of HR Practices: Their Effect on Employee Attitudes and Behaviours, and Customer Satisfaction*, „Personnel Psychology”, vol. 61, no. 3, s. 503–545.
- NIST (2000), *Principles of Lean Manufacturing with Live Simulation, Manufacturing Extension Partnership and National Institute of Standards and Technology*, Gaithersburg, MD.
- Nogalski B., Czerska J., Klimek A. (2010), *Wykorzystanie metod teorii masowej obsługi i lean management w usprawnianiu procesów w zarządzaniu organizacją publiczną*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 1, s. 58–68.
- Nogalski B., Walentynowicz P. (2004), *Wymiary wdrażania Lean management jako koncepcji rozwoju polskich organizacji gospodarczych*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania UG”, nr 2, s. 181–191.
- Nogalski B., Walentynowicz P. (2007), *Lean management jako koncepcja podwyższania bezpieczeństwa ekonomiczno-finansowego firmy*, [w:] M. Grzybowski, J. Tomaszewski (red.), *Bezpieczeństwo w administracji i biznesie*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Gdynia, s. 279–286.
- Nosewicz K. (2016), *Japońskie metody i techniki zarządzania oraz ich zastosowanie w polskim przedsiębiorstwie*, „Journal of Modern Management Process”, iss. 2, no. 1, s. 8–23.
- Nunnally J.C. (1970), *Introduction to Psychological Measurement*, McGraw-Hill, New York.
- Nunnally J.C., Bernstein I.H. (1994), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York.
- Ouchi W.G. (1979), *A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms*, „Management Science”, vol. 25, no. 9, s. 833–848.
- Paaauwe J., Boselie P. (2003), *Challenging Strategic HRM and the Relevance of the Institutional Setting*, „Human Resource Management Journal”, vol. 13, no. 3, s. 56–70.
- Paják E. (2013), *Zarządzanie produkcją. Produkt, technologia, organizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Pałucha K. (2008), *Współczesne metody wspomagające zarządzanie produkcją*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 2, s. 69–82.
- Panasiuk A. (red.) (2006), *Marketing usług turystycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Parsloe E. (1995), *Coaching, Mentoring, and Assessing: A Practical Guide to Developing Competence*, Kogan Page, New York.
- Pernstl J., Feldt R., Gorschek T. (2013), *The Lean Gap: A Review of Lean Approaches to Large-Scale Software Systems Development*, „Journal of Systems and Software”, vol. 86, no. 11, s. 2797–2821.
- Perry E.L., Kulik C.T. (2008), *The Devolution of HR to the Line: Implication of Perceptions of People Management Effectiveness*, „International Journal of Human Resource Management”, vol. 19, no. 2, s. 262–273.
- Perry J.L., Mesch D., Paarlberg L. (2006), *Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited*, „Public Administration Review”, vol. 66, no. 4.
- Piasecka-Głuszak A. (2014), *Lean management w polskich przedsiębiorstwach przy wykorzystaniu wybranych narzędzi rozwiązywania problemów – wyniki badań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 369.
- Pocztowski A. (2005), *Zarządzanie przez efekty jako integralna część funkcji personalnej*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie”, nr 679, s. 5–18.
- Pocztowski A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa.
- Pocztowski A., Buchelt B. (2008), *Trends and Issues in Human Resource Management in Polish Companies*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1(60), s. 51–66.
- Porter M. (1994), *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Prokopowicz P., Żmuda G., Król M. (2014), *Kompetencyjne testy sytuacyjne w rekrutacji, selekcji i ocenie pracowników. Teoria i zastosowanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Pulakos E.D. (2009), *Performance Management. A New Approach for Driving Business Results*, Wiley-Blackwell, Malden, MA.
- Pulakos E.D., O’Leary R.S. (2011), *Why Is Performance Management Broken?*, „Industrial and Organisational Psychology”, vol. 4, no. 2, s. 146–164.
- Purcell J., Hutchinson S. (2007), *Front-Line Managers as Agents in the HRM-Performance Casual Chain: Theory, Analysis and Evidence*, „Human Resource Management Journal”, vol. 17, no. 1, s. 3–20.
- Purcell J., Kinnie N., Hutchinson S. (2003), *Open-minded: Inside the Black Box: An Overview*, „People Management”, vol. 9, no. 10, s. 30–33.
- Purcell J., Kinnie N., Hutchinson S., Rayton B., Swart J. (2003a), *People and Performance: How People Management Impacts on Organizational Performance*, CIPD, London.
- Radnor Z. (2010), *Transferring Lean into Government*, „Journal of Manufacturing Technology Management”, vol. 21, no. 3, s. 411–428.
- Ray C.D., Zuo X., Michael J.H., Wiedenbeck J.K. (2006), *The Lean Index: Operational “Lean” Metrics for the Wood Products Industry*, „Wood and Fiber Science”, vol. 38, no. 2, s. 238–255.
- Rewers P., Trojanowska J., Chabowski P. (2015), *Analiza wykorzystania narzędzi Lean Manufacturing – wyniki badań*, „Logistyka”, nr 3, s. 5788–5791.

- Rich N., Bateman N., Esain A., Massey L., Samuel D. (2006), *Lean Evolution. Lessons from the Workplace*, Cambridge University Press, New York.
- Risher H. (2003), *Refocusing Performance Management for High Performance*, „Compensation and Benefits Review”, vol. 35, s. 20–30.
- Roszell S.S. (2013), *Measuring Lean Management Penetration on the Hospital Nursing Frontline: Instrument Development*, Doctoral thesis, <http://pqdtopen.proquest.com/doc/1440538893.html?FMT=AI> (dostęp 16.03.2017).
- Rother M., Shook J. (2009), *Learning to See. Value Stream Mapping to Create Value and Eliminate Muda*, Lean Enterprise Institute, Inc., Cambridge, MA.
- Rothwell W.J., Graber J., McCormick N. (2012), *Lean But Agile: Rethink Workforce Planning and Gain a True Competitive Edge*, Amacom, American Management Association, New York.
- Rousseau D.M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications, London.
- Rynes S.L., Gerhart B., Minette K.A. (2004), *The Importance of Pay in Employee Motivation: Discrepancies Between What People Say and What They Do*, „Human Resource Management”, vol. 43, s. 381–394.
- Sagan A. (2003), *Model pomiarowy satysfakcji i lojalności*, Statsoft Polska, Kraków.
- Sagan A., Łapczyński M. (2017), *Modelowanie w badaniach marketingowych i rynkowych*, Statsoft Polska, Kraków.
- Sánchez A., Pérez M. (2004), *The Use of Lean Indicators for Operations Management in Services*, „International Journal of Services Technology and Management”, vol. 5, no. 5, s. 465–478.
- Sayer N.J., Williams B. (2015), *Lean dla bystrzaków*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Schneider B., Klein K.J. (1994), *What Is Enough? A System Perspective on Individual – Organizational Performance Linkages*, [in:] D.H. Harris (ed.), *Organizational Linkages. Understanding The Productivity Paradox*, National Academy Press, Washington DC, s. 81–104.
- Schonberger R.J. (1986), *World Class Manufacturing: The Lessons of Simplicity Applied*, The Free Press, New York.
- Schuler R.E., Jackson S. (1987), *Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices*, „The Academy of Management Executive”, vol. 1, no. 3, s. 207–219.
- Schuler R.E., Jackson S. (2014), *Human Resource Management And Organizational Effectiveness: Yesterday And Today*, „Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance”, vol. 1, no. 1, s. 35–55.
- Senge P. (1990), *The Fifth Discipline*, Currency Doubleday New York.
- Shah R., Ward P.T. (2007), *Defining and Developing Measures of Lean Production*, „Journal of Operations Management”, vol. 25, s. 785–805.
- Shields J. (2007), *Managing Employee Performance and Reward. Concepts, Practices, Strategies*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Sidor-Rządkowska M. (2012), *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Singh B., Garg S.K., Sharma S.K. (2010), *Development of Index for Measuring Leanness: Study of an Indian Auto Component Industry*, „Meas Bus Excell”, vol. 14, no. 2, s. 46–53.

- Skinner B.F. (1969), *Contingencies of Reinforcement: A Theoretical Analysis*, appleton-century-crofts, New York.
- Skowron-Mielnik B. (2012), *Nowe obszary badawcze w zarządzaniu zasobami ludzkimi – nauka i praktyka*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 3, s. 97–105.
- Słownik języka polskiego (2007a), red. M. Bańko, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Słownik języka polskiego (2007b), red. M. Bańko, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sobańska I. (2013), *Lean accounting – geneza, zasady, metody*, [w:] I. Sobańska (red.), *Lean accounting: integralny element lean management. Szczupła rachunkowość w zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 54–80.
- Sonnentag S., Volmer J., Spychala A. (2008), *Job Performance*, *Sage handbook of organizational behavior*, red. J. Barling, C.L. Cooper, Sage Publications, London.
- Soriano-Meier H., Forrester P.L. (2002), *A Model for Evaluating the Degree of Leanness of Manufacturing Firms*, „Integrated Manufacturing Systems”, vol. 13, iss. 2, s. 104–109.
- Sparrow P. (2008), *Performance Management in the UK*, [w:] A. Varma, P.S. Budhwar, A. DeNisi (eds.), *Performance Management Systems: A Global Perspective*, Routledge, Abingdon, s. 131–146.
- Spear S., Bowen H.K. (1999), *Decoding the DNA of the Toyota Production System*, „Harvard Business Review”, iss. 77, no. 5, s. 96–106.
- Sroka W. (2009), *Wykorzystanie modelu równań strukturalnych do oceny wpływu kapitału ludzkiego na sukces ekonomiczny przodujących gospodarstw Karpackich*, „Roczniki Nauk Rolniczych”, seria G, t. 96, z. 4, s. 194–203.
- Staats B.R., Brunner D.J., Upton D.M. (2011), *Lean Principles, Learning, and Knowledge Work: Evidence from Software Services Provider*, „Journal of Operations Management”, vol. 29, no. 5, s. 376–390.
- Stajkovic A.D., Luthans F. (2003), *Behavioral Management and Task Performance in Organizations: Conceptual Background, Meta-Analysis, and Test of Alternative Models*, „Personnel Psychology”, vol. 56, s. 155–194.
- Starzyńska W. (red.) (2011), *Podręcznik podstawy statystyki*, Difin sp. z o.o., Warszawa.
- Storey J., Wright P.M., Ulrich D. (2009), *Introduction*, [w:] J. Storey, P.M. Wright, D. Ulrich (red.), *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*, Abingdon, Routledge, s. 3–13.
- Strake D. (2004), *Value Stream Management for The Lean Office*, „Quality Progress”, vol. 37, no. 8, s. 97.
- Stroińska E. (2014), *Elastyczne formy zatrudnienia. Telepraca. Zarządzanie pracą zdalną*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Suárez-Barraza M.F., Ramis-Pujol J. (2010), *Implementation of Lean-Kaizen in the Human Resource Service Process: A Case Study in a Mexican Public Service Organization*, „Journal of Manufacturing Technology Management”, vol. 21, no. 3, s. 388–410.
- Sudoł S. (2007), *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń.
- Sułkowski Ł. (2016), *Teorie, paradygmaty, metafory i ideologie zarządzania – kontrowersje wokół współczesnego dyskursu organizacji i zarządzania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 422, s. 122–131.

- Szreder M. (2010), *Losowe i niełosowe próby w badaniach statystycznych*, „Przegląd Statystyczny”, t. LVII, nr 4, s. 168–174.
- Tague N.R. (2005), *Seven Basic Quality Tools, The Quality Toolbox*, 2 ed., American Society for Quality, Milwaukee, WI, <http://asq.org/learn-about-quality/seven-basic-quality-tools/overview/overview.html> (dostęp 1.02.2017).
- Tapping D. (2005), *The Lean Office Pocket Guide. Tools for the Elimination of Waste in the Administrative Areas*, MCS Media Inc. Chelsea, MI.
- Taylor Ph. (2013), *Performance Management and the New Workplace Tyranny. A Report for the Scottish Trades Union Congress, Executive Summary*, <http://www.stuc.org.uk/files/Document%20download/Workplace%20tyranny/STUC%20Performance%20Management%20Executive%20Summary%20final.pdf> (dostęp 1.02.2017).
- Thompson M., Heron P. (2005), *Management Capability and High Performance Work Organization*, „International Journal of Human Resource Management”, vol. 16, no. 6, s. 1029–1048.
- Thorndike R.L., Hagen E.P. (1977), *Measurement and Evaluation in Psychology and Education*, Wiley, New York.
- Tolchinsky P.D., King D.C. (1980), *Do Goals Mediate the Effects of Incentives on Performance?*, „Academy of Management Review”, vol. 5, s. 455–467.
- Torrington D., Hall L., Taylor S. (2008), *Employee Performance Management*, [w:] *Human Resource Management*, Pearson Education Limited, London, rozdz. 13.
- Toussaint J.S., Berry L.L. (2013), *The Promise of Lean in Health Care*, „Mayo Clinic Proceedings”, vol. 88, no. 1, s. 74–82.
- Trendy HR 2017 (2017), *Zmiana zasad w erze cyfryzacji*. Raport, Deloitte University Press.
- Truss C., Gratton L., Hope-Hailey V., McGovern P., Stiles P. (1997), *Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal*, „Journal of Management Studies”, vol. 34, no. 1, s. 53–73.
- Úbeda-García M. (2005), *Training and Business Performance: The Spanish Case*, „International Journal of Human Resource Management”, vol. 16, no. 9, s. 1691–1710.
- Ulrich D., Allen J., Brockbank W., Younger J., Nyman M. (2010), *Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi. Transformacja zgodna z oczekiwaniami klientów i inwestorów*, tł. J. Dąbrowski, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Ulrich D., Brockbank W. (2008), *Tworzenie wartości przez dział HR*, tł. J. Borowska, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Ulrych W. (2010), *Potencjalne obszary dysfunkcji w procesie zarządzania efektywnością pracownika*, [w:] Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 357–366.
- Ulrych W. (2011), *Employee Performance Management as Integrated Approach for Polish Human Resources Management*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty”, t. 22, nr 4, s. 9–24.
- Ulrych W. (2014), *Zarządzanie efektywnością pracownika – perspektywa strategiczna*, „Acta Universitatis Lodzensis”. Folia Oeconomica, nr 4 (305), s. 121–133.
- Urban W. (2017), *Zasady Lean Management w działalności usługowej*, „Handel Wewnętrzny”, nr 4 (369), s. 229–239.

- Urbaniak B. (2010), *Tendencje zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w świetle doświadczeń konkursu Lider ZZL*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4, s. 81–88.
- Urbaniak M. (2004), *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.
- van Biema M., Greenwald B. (1997), *Managing Our Way to Higher Service-Sector Productivity*, „Harvard Business Review”, vol. 75, no. 4, s. 87–95.
- Vandenberg R.J., Richardson H.A., Eastman L.J. (1999), *The Impact of High Work Processes on Organisational Effectiveness: A Second-Order Latent Variable Approach*, „Group and Organisational Management”, vol. 24, no. 1, s. 300–339.
- Varma A., Pichler S., Srinivas E.S. (2005), *The Role of Interpersonal Affect in Performance Appraisal: Evidence From Two Samples – the US and India*, „The International Journal of Human Resource Management”, vol. 16, no. 11, s. 2029–2044.
- Varma A., Stroh L.K. (2001), *The Impact of Same-Sex Lmxdyads on Performance Evaluations*, „Human Resource Management”, vol. 40, s. 309–320.
- Walentynowicz P. (2013), *Uwarunkowania skuteczności wdrażania Lean Management w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Ward P. (2005), *Ocena pracownicza 360 stopni. Metoda sprzężenia zwrotnego*, tł. M. Justyna, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Wasilewska E. (2008), *Statystyka opisowa nie tylko dla socjologów*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
- Weick K.E. (2016), *Tworzenie sensu w organizacjach*, tł. B. Czarniawska, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Whiddett S., Hollyforde S. (2003), *A Practical Guide to Competences: How to Enhance Individual and Organizational Performance*, CIPD, London.
- Whitmore J. (1992), *Coaching for Performance*, Nicholas Brealey, London
- Williams R.S. (2006), *Managing Employee Performance. Design and Implementation in Organizations*, Psychology@Work, EMEA, UK
- Winstanley D., Stuart-Smith K. (1996), *Policing Performance: The Ethics of Performance Management*, „Personnel Review”, vol. 25, no. 5, s. 66–84.
- Woehrle S.L., Abou-Shady L. (2010), *Using Dynamic Value Stream Mapping and Lean Accounting Box Scores to Support Lean Implementation*, „American Journal of Business Education”, vol. 3, no. 8, s. 67–76.
- Wolak M., Kinastowski A. (2017), *Office samurai. Lean w biurze*, MT Biznes Ltd., Warszawa.
- Womack J.P. (2015), *Why Are Rewards Tied to Individual Performance So Dangerous?* <http://planet-lean.com/why-are-rewards-tied-to-individual-performance-so-dangerous> (dostęp 1.02.2017).
- Womack J.P., Jones D.T. (1996), *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, Simon & Schuster, New York.
- Womack J.P., Jones D.T. (2008), *Lean Thinking – szczupłe myślenie*, ProdPress, Wrocław.
- Womack J.P., Jones D.T., Roos D. (1990), *The Machine That Changed the World*, Rawson Associates, New York
- Wood N. (2004), *Lean Thinking: What it Is and What it Is Not?*, „Management Services”, February, s. 8–11.

- Wood S., Wall T. (2007), *Work Enrichment and Employee Voice in Human Resource Management-Performance Studies*, „International Journal of Human Resource Management”, vol. 18, no. 7, s. 1335–1372.
- Wright T.A., Cropanzano R. (2007), *The Happy/Productive Worker Thesis Revisited*, [w:] J.J. Martocchio (ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Elsevier, Amsterdam, s. 269–307
- Zakrzewska-Bielawska A. (2009), *Wybrane aspekty zastosowania koncepcji lean management w procesach administracyjnych przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 5, s. 83–92.
- Ziębicki B. (2013), *Performance management jako holistyczna koncepcja zarządzania organizacją*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”. Zarządzanie, nr 905, s. 55–68.
- Zimniewicz K. (1999), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Zimniewicz K. (2003), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Załącznik 1

Kwestionariusz ankiety badawczej wykorzystany w trakcie badań głównych

Szanowni Państwo,

ankieta dotyczy zagadnienia stosowanych **praktyk** w zarządzaniu indywidualną efektywnością pracy (*Employee Performance Management*; EPM) w świetle rozwiązań szczupłego zarządzania (*Lean Management*) w pracy administracyjnej i usługowej. Problem badawczy, który podejmuję, sprowadza się do pytania: **czy w świecie zespołowego, szczupłego zarządzania, nadal jest miejsce dla zarządzania indywidualną efektywnością?** W badaniu uczestniczą kierownicy/liderzy tych działów/komórek, które kierują się filozofią *lean*. Wyniki badań posłużą wyłącznie do przygotowania opracowania naukowego. Ankieta jest anonimowa, a jej wyniki zostaną przedstawione w całościowej formie.

Proszę zaznaczyć obserwowane/realizowane praktyki. Wypełnienie kwestionariusza zajmuje mniej niż 20 minut. Przed udzieleniem odpowiedzi proszę zastanowić się nad codzienną formą współpracy z zespołem, prezentowanymi przez pracowników zachowaniami, efektami pracy, oraz zasadami, narzędziami i standardami, których muszą oni przestrzegać.

Skala badawcza: 1–5, przy czym 1 oznacza najmniej preferowany wybór, a 5 – najbardziej preferowany wybór

Chętnie odpowiem na wątpliwości i pytania związane z niniejszymi badaniami. Informacje o mnie znajdują się tutaj: <http://kzzl.wz.uni.lodz.pl/zespol/wojciech-ulrych/>.

Dziękuję za poświęcony czas!
dr Wojciech Ulrych
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi
Wydział Zarządzania
Uniwersytetu Łódzkiego

Proszę postawić znak „x” przy obserwowanych/realizowanych praktykach.

	Stwierdzenie	1	2	3	4	5
	1. Opisy stanowisk pracy (inaczej: zakresy czynności i obowiązków) w dziale/komórce:	zdecydowanie nie	raczej nie	ani tak/ani nie	raczej tak	zdecydowanie tak
p1.1	przyjmują postać dokumentu					
p1.2	są dostosowywane ze względu na zmieniające się wymogi pracy					
p1.3	są zmieniane w oparciu o doświadczenia pracowników					
p1.4	zawierają zadania, uprawnienia, odpowiedzialności					
p1.5	pozwalają określić wskaźniki efektywności pracy dla zadań stanowiskowych					
p1.6	zawierają wymagania, kompetencje/zachowania					
p1.7	są uzupełnione innymi dokumentami, np. wizualnymi instrukcjami, harmonogramem pracy, itp.					
p1.8	odnoszą się do wszystkich czynności wynikających z bieżących potrzeb procesu pracy					
	2. Cele i zadania na kolejny okres:	zdecydowanie nie	raczej nie	ani tak/ani nie	raczej tak	zdecydowanie tak
p2.1	są określone lub przypominane każdemu pracownikowi					
p2.2	mają charakter powtarzalnego standardu w zakresie zachowań lub jakości pracy					
p2.3	są ustalone dla całego zespołu					
p2.4	są spójne z opisem stanowiska pracy lub inną dokumentacją stanowiska					
p2.5	ustalone dla pracownika są wynikiem porozumienia między pracownikiem a bezpośrednim przełożonym					
p2.6	dla indywidualnego pracownika są określane przy pomocy zespołu					

	Stwierdzenie	1	2	3	4	5
p2.7	dla indywidualnego pracownika wynikają z celów działu					
p2.8	są uzupełnione wskaźnikami efektywności ich realizacji					
	3. Plan poprawy indywidualnej efektywności na kolejny okres:	zdecydowanie nie	raczej nie	ani tak/ani nie	raczej tak	zdecydowanie tak
p3.1	dotyczy tego, „co” i „jak” ma zostać poprawione					
p3.2	jest wynikiem uzgodnień kierownika z pracownikiem					
p3.3	przyjmuje formę zapisanego planu działań pracownika					
p3.4	powstaje przy wsparciu zespołu					
p3.5	jest wynikiem bieżących potrzeb i realizowany ad hoc					
p3.6	jest wspierany w realizacji przez bezpośredniego przełożonego i organizację					
	4. Plan indywidualnego rozwoju pracownika na kolejny okres:	zdecydowanie nie	raczej nie	ani tak/ani nie	raczej tak	zdecydowanie tak
p4.1	polega na wypracowaniu z pracownikiem, „co” nowego ma się on nauczyć lub jaką wiedzę poszerzyć, „jak” tego dokonać i w jaki sposób te działania wpłyną na jego rozwój i karierę					
p4.2	wymaga wzięcia odpowiedzialności przez pracownika za jego realizację					
p4.3	jest wspierany przez bezpośredniego przełożonego i organizację					
p4.4	przyjmuje formę zapisanego planu działań pracownika					
	5. Kierownik działu/komórki:	zdecydowanie nie	raczej nie	ani tak/ani nie	raczej tak	zdecydowanie tak
p5.1	monitoruje cele, postępy i przegląda osiągnięcia indywidualnie każdego pracownika					
p5.2	monitoruje cele, postępy i przegląda osiągnięcia całego zespołu					

	Stwierdzenie	1	2	3	4	5
p5.3	jest trenerem indywidualnie dla każdego pracownika w procesie pracy, uczy narzędzi i sposobów postępowania					
p5.4	dostarcza na bieżąco informację zwrotną pracownikowi o postępach w procesie pracy					
p5.5	dostarcza na bieżąco informację zwrotną całemu zespołowi w trakcie zebrań					
p5.6	stosuje aplikacje i narzędzia mobilne w procesie monitorowania i przeglądu osiągnięć					
p5.7	instruuje pracownika, „jak” wykonywać pracę, jeśli ma on problemy z osiąganiem planowanej efektywności					
	6. Zespół (pracownicy w dziale/komórce):	zdecydowanie nie	raczej nie	ani tak/ani nie	raczej tak	zdecydowanie tak
p6.1	monitoruje i pełni funkcję trenera (coacha), pomaga rozwiązywać problemy związane z indywidualną efektywnością pracy					
p6.2	dostarcza na bieżąco informację zwrotną pracownikowi o jego efektywności pracy					
	7. Ocena indywidualnej efektywności pracy:	zdecydowanie nie	raczej nie	ani tak/ani nie	raczej tak	zdecydowanie tak
p7.1	przyjmuje postać formalnej rozmowy z przełożonym					
p7.2	odbywa się w świetle zaufania i dialogu z pracownikiem					
p7.3	dotyczy osiągnięć w zakresie wymierzonych (ilościowych) wyników w relacji do postawionych celów					
p7.4	dotyczy osiągnięć w zakresie poprawy lub utrzymania standardów (np. jakości usługi) oraz poziomu / rodzaju kompetencji (np. zachowań) w relacji do postawionych celów					

	Stwierdzenie	1	2	3	4	5
p7.5	przyjmuje formę dokumentu (np. w postaci arkusza oceny)					
p7.6	dotyczy ustalenia mocnych i słabych stron pracownika w świetle wymogów pracy					
p7.7	wskazuje na kierunki i sposoby doskonalenia pracownika					
p7.8	wiąże się z przyznaniem gratyfikacji finansowej pracownikowi					
p7.9	przeprowadzana jest przez bezpośredniego przełożonego (kierownika)					
p7.10	przeprowadzana jest przez zespół					
p7.11	przeprowadzana jest przez klientów					
p7.12	oparta jest na samoocenie					
p7.13	trwa nieprzerwanie cały czas i jest dostosowana do bieżących potrzeb					
p7.14	wykorzystuje skalę oceny (np. 1–5, graficzną)					
p7.15	nie jest w ogóle przeprowadzana, natomiast liczą się dokonania zespołu					
p7.16	jest składową oceny zespołowej					
p7.17	ma charakter analizy problemów pracy					

Na podstawie **okresowych przeglądów wyników efektywności** proszę oszacować procentowy udział pracowników swojego działu/komórki: (a) spełniających oczekiwania w zakresie indywidualnych efektów (tj. realizacji postawionych celów, zadań, standardów jakości), (b) wymagających poprawy w tym zakresie oraz (c) nieefektywnych. Dla każdego wyboru należy podać konkretną wartość liczbową (np. 10%).

Nr	Stwierdzenie	Udział %
p8.1	Pracownicy, którzy w pełni spełniają oczekiwania w zakresie efektywności	
p8.2	Pracownicy, którzy wymagają poprawy w zakresie efektywności	
p8.3	Pracownicy, którzy są nieefektywni	
		SUMA: 100%
	Liczba podległych pracowników w dziale/komórce	...

Jeśli chce się Pan/i podzielić dodatkowymi uwagami w zakresie stosowanych praktyk zarządzania efektywnością pracownika, proszę zamieścić swoje spostrzeżenia w tej części kwestionariusza:

Proszę ustosunkować się do poniższych stwierdzeń stawiając znak „x” w kratce wszędzie tam, gdzie odpowiedź jest pozytywna (istnieje możliwość wielokrotnego wyboru)

☐ W mojej organizacji wprowadzono koncepcję *lean* we wszystkich obszarach funkcjonalnych (np. produkcji, działach administracji, usługowych, itp.)

☐ W moim dziale funkcjonuje, przynajmniej w pewnym stopniu, koncepcja/filozofia *lean*

☐ W mojej organizacji koncepcja/filozofia *lean* podlega certyfikacji

	Stwierdzenie	1	2	3	4	5
	8. Proszę postawić znak „x” przy obserwowanych/realizowanych praktykach	zdecydowanie nie	raczej nie	ani tak/ ani nie	raczej tak	zdecydowanie tak
p12.1	Istnieje ustalona sekwencja czynności każdego zadania, czas jego realizacji, oraz inne parametry gwarantujące powtarzalność wyniku (dokumentów, informacji, usługi)					
p12.2	Pracownik potrafi wskazać zadania nierutynowe					
p12.3	Istnieją proste i czytelne instrukcje lub arkusze, które zawierają zadania, wynikające z nich czynności oraz czas ich trwania					
p12.4	Pracownik jest wynagradzany za wykonywanie obowiązków (zadań i czynności) zgodnie z przyjętymi wcześniej wytycznymi					

	Stwierdzenie	1	2	3	4	5
p12.5	Pracownik może wstrzymać pracę lub informuje przełożonego o zdarzeniu po zauważeniu nieprawidłowości w procesie pracy					
p12.6	Rotacja pracowników między stanowiskami jest zwykłą praktyką					
p12.7	Wykonywanie zadań zgodnie z przyjętą sekwencją czynności i wymagany czas ich realizacji wymaga stałego szkolenia/uczenia się pracownika					
p12.8	Wykonywanie zadań zgodnie z przyjętą sekwencją czynności i wymagany czas ich realizacji podlega ocenie					
p12.9	Istnieje wypracowany sposób przejścia między zajmowaniem się jednym rodzajem elementu procesu pracy (np. dokumentem, klientem, urządzeniem), a innym elementem procesu pracy					
p12.10	Sposób wykonywania pracy nie jest istotny, jeśli tylko praca jest realizowana					
	9 a). Proszę postawić znak „x” przy obserwowanych/realizowanych praktykach	nigdy	rzadko	czasami	prawie zawsze	zawsze
p13.1	Pracownik obsługuje kilku klientów jednocześnie lub pracuje (tj. przygotowuje i wysyła) nad różnymi zadaniami w tym samym czasie					
p13.2	Pracownik sam obsługuje cały proces (np. przyjęcia zamówienia)					
p13.3	Pracownik wykonuje różne zadania uczestnicząc w różnych procesach (np. przyjęcia zamówienia, wydania towaru)					
p13.4	Zadania, powiązane ze sobą, wykonywane są równolegle, tj. w tym samym czasie					

	Stwierdzenie	1	2	3	4	5
p13.5	Wymiana doświadczeń między pracownikami jest ograniczona					
p13.6	Pracownicy są nierównomiernie obciążeni pracą					
	9 b). Proszę postawić znak „x” przy obserwowanych/realizowanych praktykach	zdecydowanie nie	raczej nie	ani tak/ ani nie	raczej tak	zdecydowanie tak
p14.1	Istnieją wielofunkcyjne zespoły „gniazd” lub „liniowych biur pracy”, w których pracownicy wykonują zadania o odmiennym charakterze					
p14.2	Każdy pracownik zna wymagania klienta wykonanej przez siebie pracy					
p14.3	W środowisku wielozadaniowym pracownik wie, „co” i „kiedy” należy robić (jest to związane z wysoką przewidywalnością pracy i jej harmonogramem)					
p14.4	Stosowane są wizualne narzędzia (np. tablice monitorowania postępów pracy i wyników, znaki, flagi, aplikacje komputerowe, in.)					
p14.5	Stosowane są różnego rodzaju graficzne narzędzia jakości – diagramy, karty przebiegu, histogramy, karty kontrolne, itp.					
p14.6	Procesy pracy są tak zaprojektowane, że zapobiegają powstawaniu błędów (np. wykorzystując szablony, listy kontrolne, narzędzia liczące, czujniki, bramki, etykiety dokumentacji)					
p14.7	Każdy pracownik jest odpowiedzialny za zapobieganie powstawania błędów, a nie za wykrywanie zaistniałych wad					
p14.8	Liczba spraw w trakcie realizacji jest zbyt duża					
	10. Pracownicy kontrolują przepływ zasobów (tj. pracowników, informacji, dokumentów, materiałów) i ich magazynowanie:	zdecydowanie nie	raczej nie	ani tak / ani nie	raczej tak	zdecydowanie tak
p15.1	W oparciu o bieżące zapotrzebowanie (tj. dostają je dokładnie wtedy, kiedy są potrzebne)					

	Stwierdzenie	1	2	3	4	5
p15.2	Poprzez wyraźne sygnały wizualne (np. na tablicach, wykorzystując kolory, etykietując dokumenty w odpowiedni sposób)					
p15.3	Poprzez monitorowanie decyzji pracowników przez kierownika					
p15.4	Poprzez nabywanie i wykorzystanie interdyscyplinarnych kompetencji					
p15.5	W oparciu o przyjęte zasady rozdowywania kolejek (np. klientów, dokumentów), które wymagają, np. przesuwania pracowników					
	11. Proszę postawić znak „x” przy obserwowanych / realizowanych praktykach	zdecydowanie nie	raczej nie	ani tak/ ani nie	raczej tak	zdecydowanie tak
p16.1	Każdy pracownik regularnie identyfikuje i pozbywa się niepotrzebnych przedmiotów na stanowisku (np. materiałów, książek), umieszcza potrzebne rzeczy w oznaczonych miejscach (np. w opisanych szufladach), sprzęta i zapewnia bezpieczeństwo miejsca pracy – wykonuje te czynności rutynowo i zgodnie ze standardami					
p16.2	Zasady utrzymania porządku stanowiska pracy są przedstawione w postaci wizualnych standardów pracy, np. dokumentu określającego zadania, miejsca, nazwiska odpowiedzialnych pracowników i czasu wykonywania poszczególnych czynności					
p16.3	Zasady utrzymania porządku zespołowego wymagają przeprowadzania okresowego audytu					
p16.4	Utrzymanie zasad porządku stanowiska pracy jest wynagradzane					
p16.5	Zasady utrzymania porządku stanowiska pracy wymagają uczenia się pracownika/szkolenia					
	12. Proszę postawić znak „x” przy obserwowanych / realizowanych praktykach	zdecydowanie nie	raczej nie	ani tak/ ani nie	raczej tak	zdecydowanie tak

	Stwierdzenie	1	2	3	4	5
p17.1	Zespół spotyka się regularnie i pracuje nad wdrożeniem usprawnień w danym obszarze działalności organizacji					
p17.2	Pracownik pomaga doskonalić swoje miejsce pracy (np. kwestionuje stare i wprowadza nowe metody pracy, proponuje usprawnienia procesów)					
p17.3	Kierownik odwiedza stanowiska pracy pracowników i rozmawia z nimi o wykonywanej przez nich pracy					
p17.4	Kierownik stosuje różne, nawet proste formy uznania, za niewielkie sukcesy pracowników, np. za zidentyfikowanie problemu, zaangażowanie, usprawnienie					
p17.5	W rozwiązywaniu problemów stosowane są narzędzia menedżerskie, np. 5W					
p17.6	We wprowadzaniu zmian wykorzystuje się cykl Deminga PDCA					
p17.7	Kierownik obserwuje procesy pracy w celu ich doskonalenia					
p17.8	Cele ciągłego doskonalenia są widoczne dla zespołu i przybierają wizualną postać, np. arkusza warsztatów, tablicy zawierającej problemy itp.					
	13. Proszę postawić znak „x” przy obserwowanych/realizowanych praktykach	zdecydowanie nie	raczej nie	ani tak/ ani nie	raczej tak	zdecydowanie tak
p18.1	Przetwarzanie informacji, dokumentów lub realizowanie usługi jest podporządkowane oczekiwaniom ostatecznego odbiorcy i przyjmuje postać mapy strumienia wartości dla klienta					
p18.2	Kierownik uczestniczy w tworzeniu i usprawnianiu procesów pracy nawet wtedy, gdy obejmują one także inne działy					
p18.3	Kierownik wie, jak powinna wyglądać mapa przebiegu procesów pracy stanu przyszłego					

	Stwierdzenie	1	2	3	4	5
p18.4	Działania pracowników są zorganizowane zgodnie ze strumieniem wartości procesów, co sprowadza się do opracowania „planu pracy dla każdego procesu”					
p18.5	Dział konkuruje z innymi działami o różne zasoby (np. finansowe, materiałowe, czas związany z obciążeniem pracą)					
	14. Które rodzaje kosztów w zakresie przetwarzania danych, informacji, przygotowania dokumentów, obsługi klienta lub zachowań pracowników są obserwowane w dziale?	nigdy	rzadko	czasami	prawie zawsze	zawsze
p19.1	Zbyt szybka lub zbyt wolna praca (tj. przetwarzanie lub obsługa) w stosunku do zaplanowanego na tę czynności czasu (np. w wyniku przeszkadzania przez innych, szukania lub oczekiwania na podpisy lub na kolegów)					
p19.2	Oczekiwanie na rozpoczęcie pracy (tj. przetwarzania danych, informacji, dokumentów), bowiem praca czy zasoby nie zostały jeszcze przekazane					
p19.3	Niższy poziom realizacji zadań (wymiernych wyników) w stosunku do planu					
p19.4	Tworzenie się kolejek klientów lub dokumentów i spraw do realizacji					
p19.5	Stwierdzone błędy w trakcie świadczenia usługi, które w konsekwencji wymagają dodatkowej pracy					
p19.6	Skargi klientów, które prowadzą do kosztów związanych z nieodpowiednią jakością lub utratą wizerunku					
p19.7	Usługa przewyższa wymagania klienta i prowadzi do problemów					
p19.8	Powielanie działań/procedur w procesie pracy					
p19.9	Przemieszczenie się pracowników niezwiązane z wykonywaniem pracy					

	Stwierdzenie	1	2	3	4	5
p19.10	Niepotrzebne przenoszenie, przesuwanie pracy i przedmiotów (np. dokumentów) lub odsyłanie klienta do kolejnego stanowiska					
	15. Które z poniższych mierników (i wskaźników) są wykorzystywane w działalności działu/komórki?	zdecydowanie nie	Raczej nie	ani tak/ani nie	raczej tak	zdecydowanie tak
p20.1	Czas taktu (np. ilość minut na zamówienie lub obsługę klienta)					
p20.2	Czas cyklu (np. czas, który upływa między załatwieniem kolejnych spraw, obsłużeniem klientów, wystaniem dokumentów)					
p20.3	Czas procesu (np. czas przetwarzania dokumentu, informacji lub obsługi klienta)					
p20.4	Czas przejścia (tj. czas procesu + opóźnienia w realizacji procesu)					
p20.5	% błędów na końcu procesu pracy (np. źle wypełnionych dokumentów, niezadowolonych klientów)					
p20.6	Wykorzystanie czasu pracy (przestoje) = czas procesu/czas przejścia					
p20.7	Wydajność = bieżąca obsługa/zaplanowana obsługa (np. liczba obsłużonych/zaplanowanych klientów lub liczba wypełnionych/zaplanowanych dokumentów)					
p20.8	Jakość = ilość przetworzonych produktów (np. dokumentów) bez defektów/ogólnej ilości przetworzonych produktów					
p20.9	Ogólna efektywność procesów					
	16. Proszę postawić znak „x” przy obserwowanych sytuacjach	nigdy	rzadko	czasami	prawie zawsze	zawsze
p21.1	Pracownicy działu/komórki akceptują nowe sposoby pracy i dostosowują do nich swoje zachowania					
p21.2	Pracownicy różnych działów współpracują ze sobą w celu zaspokojenia potrzeb klienta					

	Stwierdzenie	1	2	3	4	5
p21.3	Pracownicy działu/komórki szybko uczą się nowych koncepcji i narzędzi pracy					
p21.4	Pracownicy działu/komórki mają trudności we wdrażaniu kilku programów naprawczych w tym samym czasie					
p21.5	Sposoby pracy (tj. praktyki, narzędzia) są dostosowane do specyfiki działu/komórki					
p21.6	Pracownicy działu/komórki potrafią utrzymać nowe sposoby pracy i nie powracają do poprzednich nawyków					

Jeśli chce się Pan/i podzielić dodatkowymi uwagami w zakresie stosowanych praktyk *lean*, proszę zamieścić swoje spostrzeżenia w tej części kwestionariusza:

Metryczka

Komórka/dział

☐ Zarządzanie zasobami ludzkimi/kadr
☐ Rachunkowość/finanse
☐ Sprzedaż i marketing
☐ Zakupy
☐ Obsługa klienta
☐ Inna – jaka? Jaki?.....

Klasyfikacja branżowa wg PKD:

- ☐ Przetwórstwo przemysłowe (produkcja)
- ☐ Handel hurtowy i detaliczny
- ☐ Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną
- ☐ Transport i gospodarka magazynowa
- ☐ Zakwaterowanie i usługi gastronomiczne
- ☐ Działalność profesjonalna (prawnicza, doradztwo związane z zarządzaniem)
- ☐ Administracja publiczna
- ☐ Edukacja
- ☐ Opieka zdrowotna i pomoc społeczna
- ☐ Budownictwo
- ☐ Inna – jaka? Uwagi?.....

Proszę Pana/Panią o podanie nazwy organizacji. Pomimo tego, że wyniki przedstawię w całościowych zestawieniach, to dla rzetelności zbieranych danych są to informacje istotne. Jeśli jednak uważa Pan/Pani, iż tego typu informacje za zbyt wrażliwe, proszę pominąć ten punkt.

Od ilu lat funkcjonuje w dziale koncepcja *lean*?

- ☐

Zatrudnienie w organizacji

- ☐ Małe (do 49 pracowników)
- ☐ Średnie (50–250 pracowników)
- ☐ Duże (251–500 pracowników)
- ☐ Pow. 500 pracowników

Wiek organizacji

- ☐ Powstała przed 1990
- ☐ Powstała po 1990

Rodzaj organizacji:

- ☐ Krajowa
- ☐ Zagraniczna (np. filia, zakład)

Rodzaj strategii organizacji:

- ☐ Redukcja kosztów przy utrzymaniu jakości
- ☐ Koncentracja na wybranym segmencie rynku (produkty niszowe)
- ☐ Zróżnicowanie i opracowanie unikalnej oferty

System zarządzania kosztami w dziale/komórce:

- ☐ podporządkowany jest wymogom *lean* (np. *target costing*, *kaizen costing*)
- ☐ nie jest podporządkowany wymogom *lean*

Załącznik 2

Istotne różnice statystyczne w stosowaniu praktyk *performance management* między grupami A, B, C i D ze względu na stosowane rozwiązania *lean*. Cechy grup znajdują się w podrozdziale 3.4.

Uwaga: Tekstem półgrubym oznaczono statystycznie istotne różnice między grupami.

Tabela I. Praktyki planowania indywidualnej efektywności pracy

	Grupa A	Grupa A	Grupa A	Grupa B	Grupa B	Grupa C
	Grupa B	Grupa C	Grupa D	Grupa C	Grupa D	Grupa D
p1.1	0,398794	0,004484	0,183531	0,000458	0,003439	0,240259
p1.2	0,090875	0,284518	0,288796	9,53E-07	5,22E-10	0,370167
p1.3	0,398646	0,091862	0,394045	0,067515	0,001342	0,385444
p1.4	0,398477	0,270942	0,209426	6,52E-33	3,19E-28	0,395045
p1.5	0,05861	0,07368	0,301446	0,016818	0,003412	0,31903
p1.6	0,178466	0,017698	0,376678	0,003022	5,07E-09	0,347516
p1.7	0,517704	0,440669	0,413793	0,548037	0,533945	0,380929
p1.8	0,16628	0,192665	0,136384	0,170786	0,000288	0,361356
p2.1	0,282582	0,221456	0,003606	6,2E-06	2,63E-17	0,391704
p2.2	0,124865	0,371004	0,142924	1,01E-07	1,38E-11	0,382537
p2.3	0,270811	0,39893	0,100419	2,83E-06	1,38E-09	0,395085
p2.4	0,398352	0,254565	0,07625	5,75E-10	4,66E-17	0,397537
p2.5	0,347289	0,016991	0,381513	0,000251	3,7E-09	0,368604
p2.6	0,187712	0,331687	0,322967	0,306883	0,112647	0,371748
p2.7	0,10004	0,397117	1,64E-05	4,67E-05	1E-14	0,39256
p2.8	0,021351	0,007327	0,389906	0,004141	5,69E-08	0,28643
p3.1	0,079729	0,064243	0,000747	0,017441	1,48E-17	0,372019
p3.2	0,393226	0,075228	0,227227	5,7E-10	1,36E-18	0,391247
p3.3	0,295369	0,090268	0,128707	0,030551	9,81E-08	0,375442
p3.4	0,0155	0,187362	0,307328	0,316683	0,098532	0,293671
p3.5	0,13302	0,339537	0,385247	0,002833	0,00396	0,373139
p3.6	0,192388	0,00275	0,373046	0,00068	2,61E-13	0,344846
p4.1	0,003155	0,002044	0,382197	9,05E-07	1,07E-18	0,2896
p4.2	0,374988	0,105471	0,388804	3,49E-12	4,73E-18	0,389427
p4.3	0,143606	0,047508	0,385905	1,18E-08	4,37E-16	0,364702
p4.4	0,031483	0,000765	0,298419	0,003567	4,98E-09	0,26754

Źródło: wyniki badań własnych.

Tabela II. Praktyki wspierania indywidualnej efektywności pracy

	Grupa A	Grupa A	Grupa A	Grupa B	Grupa B	Grupa C
	Grupa B	Grupa C	Grupa D	Grupa C	Grupa D	Grupa D
p5.1	0,395095	0,292662	0,245555	3,45E-12	1,42E-16	0,396788
p5.2	0,398639	0,019036	3,86E-05	4,14E-35	3,57E-49	0,384061
p5.3	0,073582	0,037315	0,378651	0,004742	1,93E-07	0,331349
p5.4	0,260601	0,029061	0,380787	4,98E-05	2E-11	0,367571
p5.5	0,380389	0,323139	0,256869	2,25E-11	4,33E-15	0,396143
p5.6	0,024485	0,007035	0,396664	0,176216	0,000796	0,223627
p5.7	0,145201	0,114292	0,384162	0,000392	1,93E-07	0,360828
p6.1	0,236858	0,240238	0,278154	0,009926	2,68E-05	0,378577
p6.2	0,041224	0,207242	0,379601	0,013894	0,000607	0,338525

Źródło: wyniki badań własnych.

Tabela III. Praktyki oceniania indywidualnej efektywności pracy

	Grupa A	Grupa A	Grupa A	Grupa B	Grupa B	Grupa C
	Grupa B	Grupa C	Grupa D	Grupa C	Grupa D	Grupa D
p7.1	0,204564	0,066862	0,283553	1,63E-14	1,36E-18	0,39868
p7.2	0,352946	0,002237	0,069575	0,006986	1,63E-14	0,385065
p7.3	0,38906	0,010623	0,378963	2,02E-09	2,69E-19	0,388235
p7.4	0,248541	0,009166	0,322381	2,25E-11	7,44E-19	0,394522
p7.5	0,393226	0,000355	0,038081	1,08E-10	3,94E-20	0,364778
p7.6	0,285865	0,06551	0,232468	1,28E-07	1,21E-09	0,371779
p7.7	0,192368	0,000679	0,215914	1,24E-08	9,28E-20	0,344703
p7.8	0,334922	0,038137	0,304202	0,015184	0,000287	0,361369
p7.10	0,047089	0,387125	0,39051	0,094588	0,247909	0,380528
p7.11	0,014622	0,001319	0,398942	0,398942	0,205071	
p7.12	0,385794	0,113904	0,050209	1,79E-05	0,000176	0,392948
p7.13	0,190935	0,37268	0,067244	0,011167	0,000161	0,392843
p7.14	0,38287	0,028582	0,041633	4,88E-06	2,63E-06	0,373449
p7.15	0,164932	0,269794	0,226728	0,24638	0,283236	0,396389
p7.16	0,170935	0,373333	0,362331	0,051694	0,079545	0,391742
p7.17	0,092647	0,046702	0,350528	0,32748	0,009509	0,275051

Źródło: wyniki badań własnych.

Załącznik 3

Kwestionariusz ankiety z pytaniami otwartymi wykorzystany w badaniach eksperckich

Pytania:

1. W jaki sposób planowanie: zakresu obowiązków pracownika, jego indywidualnych celów i zadań oraz sposobów poprawy efektywności wiąże się z działaniami *lean* w usługach?
2. W jaki sposób odbywa się wspieranie indywidualnego pracownika w realizacji planów z poprzedniego etapu? Jaki jest udział bezpośredniego przełożonego i współpracowników?
3. W jaki sposób następuje ocena osiągnięć/efektywności pracownika? Kto i kiedy przeprowadza przeglądy? Czy są to przeglądy formalne? Jaki jest cel przeglądów: dla potrzeb szkolenia czy dla potrzeb wynagradzania?
4. Jak w usługach wygląda praktyka wdrożenia zasad: strumienia wartości, przepływu, ciągnięcia, standaryzacji pracy, wizualizacji? Jak te rozwiązania wpływają na poprzednie trzy pytania związane z planowaniem, wspieraniem i ocenianiem pracownika?
5. Jak w usługach wygląda praktyka ciągłego doskonalenia: od strony warsztatów, pracy zespołowej, codziennego wdrażania zmian małymi krokami? Jak te rozwiązania wpływają na poprzednie trzy pytania związane z planowaniem, wspieraniem i ocenianiem pracownika? Czy istnieje opór pracowników wobec wprowadzanych zmian?
6. W jaki sposób zarządzając indywidualną efektywnością możemy realizować zamierzenia *lean* w pracy działu?

Załącznik 4

Charakterystyka wybranych zasad, metod i narzędzi *lean management*

Nazwa	Opis
Mapowanie strumienia wartości (<i>value stream mapping</i> , VSM)	Technika mapowania bieżącego i przyszłego stanu usprawnionego procesu. VSM pozwala na identyfikację możliwości eliminowania strat, dodawania wartości i poprawy przepływu pracy. Każda zmiana w procesie wymaga prześledzenia zgodnie z cyklem PDCA, przy uwzględnieniu celów i mierników. Stosowane jest mapowanie stanu bieżącego i przyszłego, które pozwala ukierunkować zmiany na przyszłość. Wspierany często systemem <i>Makigami</i> podobnym w założeniach do VSM. Koncepcja ta oparta jest na horyzontalnym przepływie informacji od klienta, na podstawie której są realizowane działania związane z dostarczeniem produktu lub usługi
Wartość dodana (<i>value added</i>)	Wszelkie działania można podzielić na takie, które: (i) tworzą wartość dla zewnętrznego klienta, (ii) nie tworzą wartości dla zewnętrznego klienta, (iii) nie tworzą wartości dla zewnętrznego klienta, ale są wymagane ze względu na utrzymanie operacji biznesowych
Marnotrawstwo, jego identyfikacja i eliminowanie	Marnotrawstwa to wszystko w procesie, za co klient nie chce płacić – dodatkowa przestrzeń, czas, kwestie jakości materiałów itd. Identyfikacja marnotrawstwa to zdolność spostrzegania i unikania marnotrawstwa. Oznacza aktywne zarządzanie pracownikami przez menedżerów, związane z przewodzeniem i byciem mentorem dla pracowników w celu wypracowania działań eliminowania błędów. W związku z tym menedżer sam musi być mistrzem identyfikowania marnotrawstwa w świetle jego powstawania. Eliminacja marnotrawstwa to zastosowanie narzędzi i koncepcji <i>lean</i> w celu usunięcia zidentyfikowanego marnotrawstwa. Pociąga za sobą wymóg ciągłego uczenia się koncepcji i narzędzi <i>lean</i> indywidualnie lub w zespołach w celu poprawy procesów biznesowych
Hoshin kanri	Metoda łącząca zarządzania przez cele, myślenia długoterminowego oraz kompleksowe zarządzanie jakością TQM. Rozpoczyna się od zidentyfikowania niewielkiej liczby przełomowych celów na nadchodzący rok. Następnie pomaga kształtować kulturę współpracy pionów funkcjonalnych przez definiowanie pożądanych zachowań, wspierając osiągnięcie celów. Wykorzystuje podejście PDCA

Nazwa	Opis
Kontrola wizualna	Narzędzia (karty, światła), które mówi pracownikowi i innym zaangażowanym w procesie pracy, jak mają się zachować w następnej kolejności. Obejmują oznakowanie pomieszczeń i kierunków ruchu w celu szybkiego przemieszczania się do miejsc docelowych, umieszczenie w widocznych miejscach harmonogramów pracy, oznakowanie formularzy przy użyciu kolorowych flamastrów dla poszczególnych działań itp. Wizualizacja może także służyć jako sygnał przeglądu bieżących wyników, np. liczba zmniejszającego się „stosu” teczek, tablica z zaznaczonymi na niej wykonanymi zadaniami
JIT (<i>Just-in-Time</i>)	Koncepcja podkreślająca istotę dostosowania materiałów i ich zużycia do potrzeb klienta zewnętrznego. Eliminuje marnotrawstwo: nadmierne zapasy, oczekiwanie, przemieszczanie i transport
System ciągniony (<i>Pull system</i>), <i>Just in Time</i> (JIT), oraz narzędzie Kanban	<i>Pull system</i> jest metodą kontroli przepływu zasobów w oparciu o bieżące zapotrzebowanie lub konsumpcję klienta – wykorzystywany także w podejściu <i>lean office/service</i> . Takie systemy ukierunkowują pracowników na produkcję tylko tego, czego zewnętrzny klient oczekuje. JIT jest szczególnym systemem ciągnionym (<i>pull</i>) dla potrzeb koordynowania przepływu elementów produkcji w ramach organizacyjnego systemu zaopatrzenia i produkcji. Polega on na tym, że poprzedni etap bezzwłocznie i w odpowiedniej ilości zaspakaja zapotrzebowania produkcyjne lub zaopatrzeniowe następnego etapu. Wydajność systemu <i>Pull/JIT</i> jest wspomagana przez narzędzie typu <i>Kanban</i> , tj. karty wizualizujące wymianę informacji między różnymi liniami produkcyjnymi i oznaczające „sygnał” do podjęcia działania przez pracowników. Poprawia przepływ dokumentów
Produkcja w ramach komórki	Narzędzie używane do produkcji wykorzystujące najmniejszy możliwy czas produkcji i zasobów. Wykorzystuje wiele innych koncepcji i narzędzi <i>lean</i> . Tworzenie komórek pracy, a nie linii na wzór produkcji powoduje lepsze użycie zasobów, ludzi i lepszą komunikację
Łańcuch dostaw <i>lean</i>	Dostosowanie koncepcji i narzędzi <i>lean</i> wspólnie z dostawcami
5M: materiały, maszyny, ludzie, metody i pomiar	Pięć podstawowych wkładów procesów biznesowych, których użycie wpływa na ogólną efektywność organizacji i spełnia wymogi klienta
SMED (<i>Single Minute Exchange of Dies</i>)	Podejście skracające czas przebrojenia maszyny, utrzymujące jakość produkcji. Długoterminowym celem SMED jest przebrojenie równe zero (jest natychmiastowe i nie zakłóca ciągłego przepływu)
TPM (<i>Total Productive Maintenance</i>)	Program utrzymania czasów przestoju maszyn i maksymalnego ich użycia. Zakłada kreatywne zaangażowanie pracowników operacyjnych. Celem TPM jest zero defektów, wynikających z pracy maszyn i wypadków przy pracy
Czas przetwarzania (<i>Takt Time</i>)	To miernik popytu zewnętrznego klienta na produkty. Związany jest z czasem wytwarzania, który sprostą potrzebom klienta
Redukcja rozmiaru partii	Redukcja rozmiaru partii powoduje czas przejścia (LT) w usługę lub produkcji szybko zostanie zmniejszony i będzie odpowiadać potrzebom klienta. <i>Cash-flow</i> firmy zostanie przez to także poprawiony

Nazwa	Opis
Szczupła rachunkowość	Metoda pozwalająca horyzontalnie prowadzić rachunkowość zgodnie z przepływem wartości. Poprzez wyizolowanie kosztów stałych i kosztów związanych z pracownikami pozwala koncentrować usprawnienia <i>Kaizen</i> w miejscach, gdzie występują problemy
Ciągły przepływ (<i>Flow</i>)	<i>Flow</i> oznacza przepływ jednego elementu/produktu z jednego etapu procesu do drugiego. Przepływ jednoelementowy oznacza najmniejsze użycie zasobów dla dodania wartości klientowi, krótsze przepływy, identyfikację problemów i jasną komunikację między operacjami, lepszą jakość, produktywność i zyskowość
A3	Raport na formularzu formatu A3 to narzędzie komunikacji, którego głównym celem jest wykrycie, zapisanie i analiza przyczyn problemów, opracowanie sprawozdania w formie raportu, rezultatów wprowadzanych usprawnień i in.
Magazynowanie w miejscu pracy (<i>Point of use storage</i>)	Materiał jest przechowywany w miejscu pracy, gdzie jest zużywany. Narzędzia wizualne (karty, tablice) są używane jako instrukcje pozwalające kontrolować zapasy
<i>Kaizen</i> , ciągłe doskonalenie (<i>Continuous Improvement</i>)	Japońskie słowo oznaczające ciągłe, wszechstronne i systematyczne usprawnienia, wprowadzane zarówno przez menedżerów, zespoły, jak i pojedynczych pracowników. Dotyczy zmian i poprawy wszelkich procesów poprzez wykorzystanie dostępnych aktualnie zasobów.
5 W	5 pytań „dlaczego?” (<i>5 Why?</i>) to koncepcja, która pozwala dojść do sedna sprawy w poszukiwaniu „pierwszej przyczyny” powstających zakłóceń. Należy zatem postawić to pytanie pięć razy, poszukując przyczyny błędu
DMAIC, PDCA	DMAIC (<i>define-measure-analyze-improve-control</i>) jest istotnym narzędziem optymalizacji procesów i filozofii <i>Six Sigma</i> i może być uważane za skróconą wersję standardu poprawy jakości PDCA (<i>plan-do-check-act</i>)
Standaryzacja pracy, <i>heijunka</i> , <i>jidoka</i> , 5W, <i>poka-yoke</i> , <i>Lean Six Sigma</i>	Praca standaryzowana jest fundamentem szczupłego myślenia, wskazując sekwencję czynności, czas ich realizacji w celu dostarczania powtarzalnych produktów (np. dokumentów, informacji, usług). Redukuje ilość odchyłeń zarówno w procesach, jak i wynikach, przy czym istotne jest stosowanie instrukcji pracy. To systematyczny sposób realizacji działań, które dodają wartości dodanej. Standaryzację pracy oraz system <i>pull</i> wspiera równoważenie przepływu pracy w toku (<i>heijunka</i> , <i>leveling</i>) oraz możliwość wstrzymania tej pracy w momencie zauważenia nieprawidłowości (<i>jidoka</i>). <i>Jidoka</i> dokonuje analizy przyczyn problemu za pomocą takich technik jak 5W i techniki zapobiegania błędom <i>poka-yoke</i> , w której wdraża się rozwiązania fizycznie uniemożliwiające wystąpienie błędów. To podstawa organizacji wdrażającej <i>Lean Six Sigma</i>
5S (organizacja miejsca pracy)	To proces organizowania, utrzymania czystości, rozwoju i utrzymania produktywnego środowiska pracy. Zwiększa bezpieczeństwo, własność przestrzeni pracy, zwiększa produktywność. Litery S oznaczają: sortowanie (identyfikacja niepotrzebnych przedmiotów), systematyka (wyznaczanie i umieszczenie przedmiotów w najodpowiedniejszych miejscach), sprzątnięcie (utrzymanie czystości i zapewnienie bezpieczeństwa), standaryzacja (procedury i praktyki pozwalające na utrzymanie pierwszych trzech S), samodyscyplina (w przestrzeganiu pierwszych czterech S)

Nazwa	Opis
Gemba walking	To odwiedzanie przez menedżera miejsca pracy, w którym wykonuje się czynności tworzące wartość. Przeglądanie się miejscu pracy i rozmowa z pracownikami umożliwia występowanie w roli mentora, jak i umożliwia pozyskanie ważnych informacji o samej pracy i problemach stanowiskowych
Jakość u źródła, <i>poka-yoke</i>	Polega na stworzeniu systemu takiej pracy, np. biurowej, który pozwoli na wczesne wykrycie błędu i uniemożliwi przekazanie go dalej. Przykładami jakości u źródła w procesach administracyjnych są: harmonogram pracy oraz tablice monitorujące przebieg pracy, listy kontrolne, <i>check lista</i> zawartości biurka, kolorowe segregatory
Praca zespołowa	Filozofia <i>lean</i> ceni pracę zespołową. Polega na delegowaniu odpowiedzialności i zadań na grupę. Stąd jakiegokolwiek sugestie poprawy w przedsiębiorstwie powinny być dyskutowane wśród uczestników zespołu, a ustalenia przekazywane menedżerom. Następuje zmniejszenie kontroli przełożonego, a wzrost samokontroli pracowników poprzez większe zaangażowanie
TWI, <i>Training Within Industries</i>	To koncepcja leżąca u podstaw <i>lean</i> . Wprowadzony przez Amerykanów w trakcie drugiej wojny światowej sposób instruowania pracowników, który pozwala szkolić pracowników w krótkim czasie. Po wojnie koncepcję przejęła Toyota
<i>Muda, Muri, Mura</i>	<i>Muda</i> oznacza marnotrawstwo, które zużywa zasoby i nie przyczynia się do powstawania wartości. Z kolei <i>muri</i> oznacza nadmierne obciążenie pracą zarówno ludzi, jak i maszyn, a <i>mura</i> – nieregularność procesu.
Servis Transaction Box	W usługach są to pracownicy, którzy mają największy wpływ na relacje z klientem i którzy mają największą możliwość usatysfakcjonowania klienta, bądź też zrażenia go do organizacji
7 starych i 7 nowych narzędzi jakości	Lista kontrolna, histogram (diagram słupkowy), wykres korelacji, karty kontrolne (statystyczna kontrola procesów), wykres Ishikawy, analiza Pareto-Lorenza (zasada 80 : 20), schemat blokowy, diagram pokrewieństwa (do porządkowania rozproszonych danych), diagram zależności, drzewo decyzyjne, diagram tablicowy QFD (dom jakości), tablicowa analiza danych, diagram planowania procesu decyzyjnego, diagram strzałkowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Lisiecka, Burka (2016b: 136–141); Maurer (2016: 21); Charron et al. (2015); Locher (2012); Chen, Cox (2012: 19); Dahlgaard, Dahlgaard-Park (2006: 265); Chiarini (2013); Zakrzewska-Bielawska (2009: 86); Miller et al. (2014: 152); Sayer, Williams (2015: 50); Charron et al. (2015); Piasecka-Głuszak (2014: 92); Zimniewicz (2003: 71); Martyniak (2002).

Wykaz tabel

Tabela 1.1.	Definicje <i>performance management</i> według zzl	31
Tabela 1.2.	Wyzwania według podejścia <i>performance management</i>	43
Tabela 1.3.	Przykładowe powiązania między szkoleniem i rozwojem a <i>performance management</i>	48
Tabela 1.4.	Warunki pomiaru zachowań i wyników	57
Tabela 2.1.	Autorzy i ich definicje pojęcia <i>lean</i>	70
Tabela 2.2.	Proces poprawy jakości „Sześć kroków do <i>Six Sigma</i> ” firmy Motorola	76
Tabela 2.3.	Wskazówki przy opracowywaniu systemu pomiaru w strumieniu przepływu wartości	87
Tabela 2.4.	Zasady <i>lean</i> w środowisku usług i wynikające z nich mierniki i wskaźniki na poziomie gniazd/komórek organizacyjnych	94
Tabela 2.5.	Odpowiedzialność menedżerów w systemie <i>lean</i> i miejsce zarządzania efektywnością pracy (<i>performance management</i>)	100
Tabela 2.6.	Rodzaje zespołowej współpracy dla wdrażania zmian i poprawy	102
Tabela 2.7.	Cztery obszary „rzeczywistości organizacyjnej” istotne dla budowania jakości w modelu „4P”	106
Tabela 2.8.	Wspólne cechy <i>performance management</i> i <i>lean</i>	112
Tabela 2.9.	Przegląd badań i artykułów teoretycznych nad powiązaniami praktyk <i>performance management</i> (PM) i rozwiązań <i>lean</i> w usługach	113
Tabela 2.10.	Praktyki <i>performance management</i> w kontekście wymogów <i>lean</i> w środowisku usług, na podstawie wskazówek literaturowych	118
Tabela 3.1.	Rodzaj badanych działów w próbie badawczej	135
Tabela 3.2.	Wymagania <i>lean</i> w zakresie zasad, metod, technik i mierników w badanych działach (n = 173)	137
Tabela 3.3.	VSM i <i>kaizen</i> a wdrożenie standaryzacji – podział względem częstości (n = 173)	140
Tabela 3.4.	VSM i <i>kaizen</i> a wdrożenie 5S – podział względem częstości (n = 173)	142
Tabela 3.5.	Liczebność grup ze względu na wdrożone rozwiązania <i>lean</i> (n = 173)	143
Tabela 3.6.	Istotne różnice statystyczne między rozwiązaniami <i>lean</i> w grupach A i B	144
Tabela 3.7.	Praktyki etapu planowania <i>performance management</i> w podziale na grupy	145
Tabela 3.8.	Praktyki etapu wspierania <i>performance management</i> w podziale na grupy	148
Tabela 3.9.	Praktyki etapu oceniania <i>performance management</i> w podziale na grupy	149

Tabela 3.10.	Istotne statystycznie różnice między praktykami <i>performance management</i> w podziale na wyróżnione grupy ze względu na praktyki <i>lean</i> („p” oznacza numer stwierdzenia w ankiecie)	151
Tabela 3.11.	Stwierdzenia konstruktów „Opis stanowiska pracy” (PLefOSP) etapu planowania modelu PM	154
Tabela 3.12.	Stwierdzenia konstruktów „Cele i zadania na kolejny okres” (PLefCiZ) etapu planowania modelu PM	155
Tabela 3.13.	Stwierdzenia konstruktów „Plan poprawy indywidualnej efektywności na kolejny okres” (PLefPIE) etapu planowania modelu PM	155
Tabela 3.14.	Stwierdzenia konstruktów „Plan indywidualnego rozwoju pracownika na kolejny okres” (PLefIRP) etapu planowania modelu PM	156
Tabela 3.15.	Stwierdzenia konstruktów „Wspieranie pracownika przez kierownika” (WSeFKIER) etapu wspierania modelu PM	157
Tabela 3.16.	Stwierdzenia konstruktów „Wsparcie pracownika przez zespół” (WSe-fZESP) etapu wspierania modelu PM	158
Tabela 3.17.	Stwierdzenia konstruktów „Ocena indywidualnej efektywności pracy” (OCefIND) etapu oceniania modelu PM	159
Tabela 3.18.	Efektywność indywidualna pracowników w ocenie bezpośrednich przełożonych	159
Tabela 3.19.	Stwierdzenia konstruktów „Wartość i tworzenie wartości” (WART) w modelu LS	160
Tabela 3.20.	Stwierdzenia konstruktów „Ciągłe doskonalenie” (KAIZEN) w modelu LS	161
Tabela 3.21.	Stwierdzenia konstruktów „Przepływ pracy” (FLOW) w modelu LS	162
Tabela 3.22.	Stwierdzenia konstruktów „System ciągniony” (PULL) w modelu LS	163
Tabela 3.23.	Stwierdzenia konstruktów „Standaryzacja” (STAND) w modelu LS	164
Tabela 3.24.	Stwierdzenia konstruktów „Porządek miejsca pracy” (5S) w modelu LS	165
Tabela 3.25.	Stwierdzenia konstruktów „Mierniki/wskaźniki” (MIERNIKI) w modelu LS	166
Tabela 3.26.	Stwierdzenia konstruktów „Ograniczanie barier wdrażania <i>lean</i> ” (OGRbrierLS)	166
Tabela 3.27.	Stwierdzenia konstruktów „Marnotrawstwo działań” (MRTWOdziału)	167
Tabela 4.1.	Analiza korelacji ekologicznych konstruktów modelu	170
Tabela 4.2.	Testy dopasowania modelu strukturalnego	171
Tabela 4.3.	Wyniki testu dopasowania dla modelu PM	174
Tabela 4.4.	Praktyki modelu PM w kontekście konstruktów LS	175
Tabela 4.5.	Wyniki testu dopasowania dla modelu LS	178
Tabela 4.6.	Wyniki testu dopasowania dla modelu PM-LS	180
Tabela 4.7.	Wyniki testu dopasowania dla modelu PM-LS, z uwzględnieniem mediatora LS	182
Tabela 4.8.	Wyniki testu dopasowania dla modelu globalnego PM-LS	185
Tabela 4.9.	„Grupa wzorcowa” (n = 69) z podziałem na działy funkcyjne (n = 173)	186
Tabela 4.10.	Zmiany wpływu i istotności w modelu PM-LS według podziału próby na tzw. „grupę wzorcową” i pozostałe działy	186
Tabela 4.11.	Zmiany wpływu i istotności w modelu PM-LS według branży	188
Tabela 4.12.	Zmiany wpływu i istotności w modelu PM-LS według rodzaju działu	189

Tabela 4.13.	Zmiany wpływu i istotności w modelu PM-LS według systemu rachunkowości <i>lean</i>	190
Tabela 4.14.	Zmiany wpływu i istotności w modelu PM-LS według liczby lat stosowania <i>lean</i> w dziale	190
Tabela 4.15.	Zmiany wpływu i istotności w modelu PM-LS według wielkości zatrudnienia	191
Tabela 4.16.	Zmiany wpływu i istotności w modelu PM-LS według okresu powstania organizacji	191
Tabela 4.17.	Zmiany wpływu i istotności w modelu PM-LS według własności kapitału przedsiębiorstw	192
Tabela 4.18.	Zmiany wpływu i istotności w modelu PM-LS według rodzaju strategii	192
Tabela 4.19.	Praktyki <i>performance management</i> w kontekście wymogów <i>lean</i> w środowisku usług w modelu PM-LS – wyniki badań własnych	195
Tabela 4.20.	Weryfikacja hipotez postawionych w modelu globalnym PM-LS	197

Wykaz rysunków

Rysunek 1.1.1.	Łańcuch wartości zzl	21
Rysunek 1.2.	Etapy rozwoju koncepcji <i>performance management</i>	29
Rysunek 1.3.	Porównanie praktyk cykliów <i>performance management</i> oraz PDCA	35
Rysunek 2.1.	Mapa strumienia dla „zapytań o cenę” przez klientów	90
Rysunek 2.2.	Przykład mapowania „bieżącego stanu” przepływu usługi i identyfikacja marnotrawstwa w podejściu <i>Makigami</i>	93
Rysunek 2.3.	Koncepcja <i>lean</i> jako 14 zasad w ramach modelu 4P	105
Rysunek 3.1	Model praktyk PM-LS w kontekście przełamywania barier wdrażania <i>lean</i> , marnotrawstwa działu i czynników kontekstowych	129
Rysunek 4.1.	Model PM i siła powiązań konstruktów w modelu	173
Rysunek 4.2.	Model LS i siła powiązań konstruktów w modelu	177
Rysunek 4.3.	Model PM-LS	179
Rysunek 4.4.	Model PM-LS z uwzględnieniem mediatora LS	181
Rysunek 4.5.	Model globalny PM-LS	184

Summary

Performance management practices and their influence on lean service requirements

The Performance Management (PM) concept has been well documented in the English-written human resource management (HRM) literature, but little has been written in Polish research. It has been found to be a driver for both achieving as well as improving individual performance. This is why the PM concept is a system-wide approach regarding individual performance that supports team and organizational performance. It therefore possesses strategic potential (a vertical approach) as well as supplying learning, development and a remuneration system (a horizontal approach). PM mostly includes HRM practices which are system-based and can be found in all kinds of organizations in a more or less formal way. Its characteristic feature mainly includes activities between a worker and a manager. This is why at its base PM is about trust, dialogue and positive reinforcement.

PM is a supportive solution for lean services which incorporates all rules and most methods and techniques used in lean manufacturing. However a lean approach in itself is based on team-oriented solutions. It can also motivate employees to move freely among workstations, to stand in for absentees or to help others in the work process, and most of all, to transfer managerial control to more employee autonomy. In general lean goes against some PM practices like stiff job descriptions, performance appraisals and individual pay-for-performance. In these circumstances it was not clear whether the European-oriented PM system would meet the Japanese-oriented lean approach in terms of value-added services (e.g. waste reduction) and to overcome lean service barriers. The lean literature states that it is unreasonable to bring collective management concepts like lean management into an individualised-oriented work environment.

The aforementioned remarks show a research gap and have led to the following four **research questions**:

1. Is there still a place for performance management in the world of lean management?
2. What is the nature of individual performance management practices?

3. Does the performance management system, consisting of HRM practices have any impact on the requirements of the implemented principles, methods, tools and measures of a lean service?
4. And finally, does the performance management system influence a departments performance in terms of reducing waste? Does it help to introduce change which is lean in itself?

The **aim of this book** is threefold: (a) to identify, (b) to evaluate the strength of influence and (c) to interpret the consequences of PM system practices on the requirements of the lean concept in a lean service (LS). The main objective has been divided into a few specific objectives. The **theoretical aim** of this thesis is to gather, present and systematize knowledge in the field of performance management and the lean concept in a service. The **empirical aim** of this work is to indicate performance management practices that are currently being used in the Polish managerial reality, in various service departments that use a lean philosophy. Therefore, a model of the impact of Performance Management (PM) practices on lean services (LS) has been developed, which in effect has led to the creation of the PM-LS model.

This book consists of an introduction, two theoretical chapters, methodological and empirical chapters, and a conclusion.

The **first chapter** concentrates on the Performance Management concept (PM) based on a literature review. It emphasizes that PM practices are seen from a system-oriented viewpoint and support each other accordingly. They are of a strategic nature and take into account the context of their application. Therefore, the PM concept provides a general framework of which the fulfillment depends on the nature of the organization itself. PM is focused primarily on the employee's potential development and, to a lesser extent, on the employee's control. PM value lies in its possibility to introduce change, decrease barriers and to accept the aforementioned change. In its assumption PM refers to the PDCA (Plan-Do-Check-Act) method which derives from a lean philosophy, which can spread into any kind of organization. In fact, a PM system has the potential to support lean introduction in the fields of both change introduction and customer-based value creation.

The **second chapter** is devoted to the lean concept, its principles, methods, tools and measures, as well as the specificity of its culture. Lean, from a Polish point of view in the provision of services, may refer to non-productive sales areas, customer service, human resources departments, design, research and development, finance, administration, purchasing, planning and maintenance and logistics activities. All of these departments provide services to their recipients and therefore ultimately become the subject of further investigation from the point of view of performance management practices applied in them.

The **third chapter** is devoted to methodological assumptions. The findings of research worldwide in the field of PM and lean service are presented. A research

tool was developed by the author in the form of a questionnaire. The importance of adapting the research tool to the context of conducting research is indicated. The research resulted in manifestations of the applied practices in the field of both discussed concepts – performance management and lean service. The participants of the research involved departmental managers who implemented lean solutions.

The **fourth chapter** presents the PM-LS model which shows the impact of PM system practices on LS requirements in terms of lean principles, methods, tools and measures. The model presents universal practices in the field of performance management, applied in those service departments in which the lean philosophy was implemented. The undertaking was so demanding that the recognition of actual lean practices indicated different solutions in particular departments.

The findings show that there is a strong and statistically significant impact of the PM system on the LS system. What is particularly important is the fact that PM practices limit the barriers to implementing lean solutions, and therefore reduce the strength of LS inhibitors. Consequently, PM leads to changes and implementation of lean requirements in a service. There is therefore a set of characteristic PM practices affecting the implementation of lean requirements in a lean service. The PM-LS model also points out that in the workplace where value is created, at the interface between the immediate supervisor, employee and team, PM practices allow the implementation of the lean concept in such a way that it leads to waste reduction, and thereby, creates value.

This book is addressed to management academics, lean practitioners and upper academic year students who would like to broaden their knowledge in terms of lean management, its possibility to introduce it into Polish service organizations by means of the performance management concept, and to understand it as a driver for achieving and improving individual performance.

Od redakcji

Doktor Wojciech Ulrych jest pracownikiem naukowo-dydaktycznym w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. W 2006 roku, na podstawie rozprawy doktorskiej *Wartościowanie pracy i ocena pracownicza jako narzędzia różnicowania wynagrodzeń na przykładzie wybranych przedsiębiorstw regionu łódzkiego*, napisanej pod kierunkiem prof. zw. dr hab. Zdzisławy Janowskiej, uzyskał stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu.

Własne doświadczenia zawodowe nabyte podczas prowadzenia działalności gospodarczej w trakcie studiów magisterskich, a następnie pełnienie przez dwa lata funkcji kierowniczej, zaowocowały utrwaleniem przeświadczenia o istocie i wartości holistycznego, systemowego i całościowego ujęcia organizowania i zarządzania pracą, zarówno w wymiarze pojedynczego pracownika, jak również całych zespołów. Stąd przesunięcie akcentu jego zainteresowań z wąsko rozumianej oceny pracownicznej do systemowego ujęcia zarządzania indywidualną efektywnością pracy (*performance management*). Poszukiwanie zależności między koncepcjami i filozofiami w naukach o zarządzaniu doprowadziło do powiązania całościowych i odległych od siebie filozofii szczupłego zarządzania (*lean management*) oraz zarządzania efektywnością pracy. W pracy naukowej, w równej mierze, ceni sobie badania o charakterze jakościowym, jak i ilościowym.

Jest autorem i współautorem wielu artykułów oraz jednej monografii. Otrzymał nagrodę zespołową III stopnia Rektora Uniwersytetu Łódzkiego za działalność badawczą oraz monografię. Był także promotorem kilkudziesięciu prac dyplomowych i magisterskich. Bierze udział w konferencjach krajowych i międzynarodowych. W ramach programu Erasmus współpracuje z Uniwersytetem w Walencji (Hiszpania), na którym prowadzi zajęcia dydaktyczne dla studentów i doktorantów na Wydziale Ekonomicznym. Był dwukrotnie współorganizatorem konferencji Katedry. Od kilku lat jest także koordynatorem praktyk zawodowych na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

