

Wojciech Ulrych*

ZARZĄDZANIE EFEKTYWNOŚCIĄ PRACOWNIKA – PERSPEKTYWA STRATEGICZNA

1. WPROWADZENIE

Zarządzanie efektywnością pracownika¹ (ZEP) stało się uniwersalną i dobrze znaną praktyką, zarówno w sektorze publicznym (tj. różnych agencji ministerialnych) północnozachodniej Europy (Pollitt 2006: 25), sektora prywatnego (Houldsworth 2006: 5; Armstrong 2009), a nawet organizacji typu non-profit (Becker et al. 2011). Anglojęzyczne podręczniki z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (zsl) zawierają rozdziały poświęcone ZEP, przy czym ocena okresowa stanowi jego istotny, ale nie najważniejszy element (Lussier et al. 2013; Bernardin 2010; Mondy 2010; Torrington et al. 2008; Mathis et al. 2008). DeNisi i Pritchard (DeNisi, Pritchard 2006: 253-77) w następujący sposób wskazują na różnice występujące między ZEP, a oceną okresową: „ZEP jest szerokim zestawem aktywności w zakresie poprawy efektywności pracownika, podczas gdy ocena okresowa jest formalnym, organizacyjnie zaplanowanym zdarzeniem, które ma zwykle miejsce nie więcej niż dwa razy do roku, posiada wyraźnie określone wymiary efektywności i/lub kryteria używane w procesie oceny”. Wszystkie podejścia ujęte w podręcznikach sprowadzają się generalnie do następującej definicji Armstronga (Armstrong 2009: 9): „jest to systematyczny proces poprawy organizacyjnej efektywności poprzez rozwój efektywności indywidualnej i zespołowej”. Warto dodatkowo przytoczyć podejście zespołu den Hartog`a et. al. (den Hartog 2004: 556-69), którzy koncentrują się na współpracy kierownika i pracownika, ujmując ZEP jako „zintegrowany proces, w którym menedżerowie pracują ze swoimi pracownikami w zakresie ustalania oczekiwań, pomiaru i przeglądu rezultatów, a także wynagradzania za efekty pracy w taki sposób, aby poprawa efektywności pracownika doprowadziła ostatecznie do sukcesu organizacji”. Faktem jest

* dr, adiunkt, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Uniwersytet Łódzki.

¹ w anglojęzycznej literaturze określane mianem „*Performance Management*” lub „*Employee Performance Management*” (EPM).

jednak, że akcenty definicji ZEP rozkładają się różnorodnie, ale można wskazać wspólne jego cechy (Hutchinson 2013: 26-27):

- strategiczne podejście w osiąganiu długookresowych celów organizacji (zob. Aguinis 2009; Armstrong 2009: 56),
- integrowanie celów indywidualnych i zespołowych z celami strategicznymi organizacji (tj. integracja wertykalna), przy jednoczesnej integracji polityk i praktyk zżł (tj. integracja horyzontalna),
- budowanie podzielanego przez wszystkich zrozumienia dla celów i wartości organizacyjnych oraz zwiększanie motywacji, satysfakcji i identyfikacji z organizacją,
- ciągły proces obejmujący formalne i nieformalne działania,
- rozwiązania ZEP są specyficzne dla danej organizacji i kontekstu jej funkcjonowania, jej kultury i wartości oraz wykonywanej przez pracowników pracy,
- elastyczne podejście do ZEP ma umożliwiać dostosowywanie się do zmieniających się ekonomicznych i konkurencyjnych warunków otoczenia,
- kierownicy liniowi są odpowiedzialni za przeprowadzanie ciągłych obserwacji i przeglądów efektów pracy swoich podwładnych, stale dostarczając im informacji zwrotnej, a także za przeprowadzanie ocen okresowych i dodatkowe wspieranie tych pracowników, którzy nie osiągają zaplanowanych efektów (zob. Armstrong 2009: 9-10; Lee 2005: 53; den Hartog et. al. 2004: 556-557).

ZEP jest więc podejściem kompleksowym (Becker et al. 2011: 255), które czerpie z wcześniejszych rozwiązań, takich jak zarządzanie przez cele, oceny okresowej (Armstrong 2009: 9-10) oraz kompetencji (Dubois et al. 2008: 192). Warto zauważyć, że terminy „performance management” (tj. zarządzanie efektywnością pracownika, ZEP) oraz „performance measurement” są często uważane za pokrewne, ale każde z tych pojęć reprezentuje odmienny, specyficzny punkt widzenia (Becker et al. 2011: 256). Nesterak et al. (Nesterak et al. 2012: 122-123) przytaczają bogaty zestaw definicji „performance management”, które nawiązują do indywidualnej, zespołowej i organizacyjnej efektywności oraz wzajemnego przenikania się ich treści. Jednakże, zasadniczo, „performance measurement” obejmuje finansowy pomiar efektywności na poziomie jednostek organizacyjnych lub całej organizacji, a „performance management” (tj. ZEP) - z punktu widzenia literatury zżł – obejmuje zasadniczo cykl planowania, wzmacniania i oceny efektywności pracownika (Rysunek 1) (Armstrong 2009: 9 i 309; Houldsworth et al., 2006: 104; Williams 2006: 13-14).

Polska literatura z zakresu zżł nie docenia znaczenia ZEP (por. Nesterak et al. 2012: 125) i nadal podkreśla wyłącznie istotę oceniania pracowników i ocenę okresową, choć można wskazać wyjątki w tym względzie (np. zob. Poczowski, 2008). W związku z tym, celem artykułu jest:

(1) zaprezentowanie zintegrowanej z zsz koncepcji ZEP jako nowego i jeszcze niedocenianego podejścia, (2) uwzględnienie jego strategicznego waloru oraz (3) podkreślenie potrzeby elastyczności w zakresie projektowania i wdrażania systemu ZEP w świetle nowych wymogów środowiska pracy wirtualnej gospodarki.

2. EFEKTYWNOŚĆ PRACOWNIKA

Koncepcja efektywności jest złożona, gdyż odpowiada jej wiele sposobów interpretacji tego pojęcia (Hutchinson 2013: 96). Jeśli jednak nie można zdefiniować efektywności, to wówczas nie można ani jej mierzyć, ani nią zarządzać (Armstrong 2009: 30). Sprecyzowanie, czym jest efektywność, jest wymagane dla określenia odpowiednich narzędzi diagnostycznych samej efektywności, a wówczas „stanowi ona przesłankę dla udzielenia informacji zwrotnej i ustalania indywidualnych celów” (Latham et al. 2007: 366). Jednakże krytycy zwracają uwagę na to, że pomiar efektów jest nowym wcieleniem „Tyloryzmu”, i jest on często odbierany jako niepotrzebna forma kontroli, która powoduje niepotrzebny stres w życiu zawodowym (Winstanley et al. 1996: 66). Tym niemniej, Latham et al. (Latham et al. 2007: 366) wskazuje, że teoria efektywności jest potrzebna, bo wówczas pozwala ona na określenie: (1) wymiarów efektywności, (2) standardów efektywności lub oczekiwań z nią związanych, (3) uwzględnienie sytuacyjnych ograniczeń, (4) wskazanie liczby poziomów efektywności oraz (5) punkt odniesienia w postaci absolutnych lub relatywnych odniesień. W języku angielskim słowo „efektywność” (ang. *performance*) nie jest jednoznacznie definiowane (*Oxford...*), i można je definiować „jako prawidłowe lub złe wykonanie”, „działanie” lub „proces wykonywania zadania”. Tak rozumiane pojęcie efektywności odnosi się do definicji Aguinis’a (Aguinis 2009: 78), który utrzymuje, że efektywność dotyczy zachowań, lub tego, co pracownicy wykonują. Wspomniany autor jednak przyznaje, że nie jest możliwe obserwowanie wszystkich zachowań, dlatego pomiar wymiernych rezultatów może być konieczny. Pomimo, iż cechami osobowościowymi nie można w pełni zarządzać, to jednak mogą stanowić istotny element składowy kompetencji, bowiem osobowość wpływa na efektywność organizacyjną (Furnham, 2008: 318). Z kolei Bernardin (Bernardin 2010: 225-226) podkreśla, iż cechy osobowościowe, czy kompetencje, mogą być istotne jedynie w diagnozowaniu celów szkoleniowych, czy w procesie alokacji pracowników. Jednak nie powinny być one przedmiotem oceny w zakresie osiągniętych rezultatów, bowiem w tym względzie liczą się inne kryteria: jakość, ilość, czas, koszt i kontekst wykonywanej pracy. Gdyby jednak traktować efektywność jako wymierny rezultat (ang. *outputs*, np. osiągnięcie ustalonych wcześniej celów lub liczba wyprodukowanych jednostek), to takie podejście

może nie uwzględniać ograniczeń, na które wykonawca nie ma wpływu (Hutchinson 2013: 96).

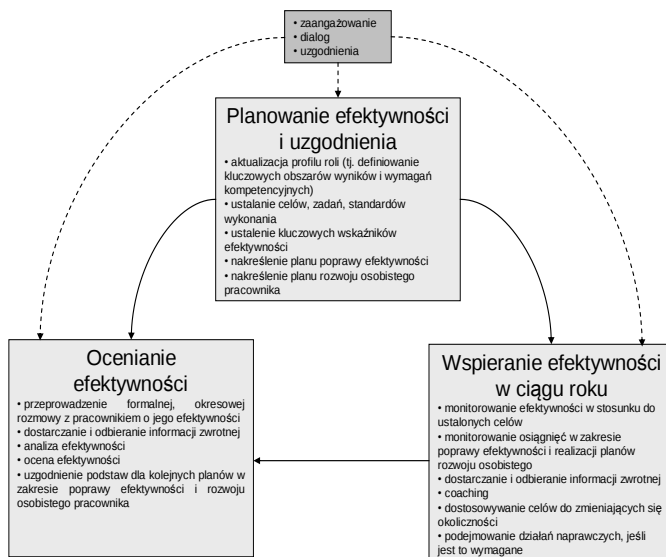
Punktem wyjścia do definiowania efektywności w koncepcji ZEP jest wizja i strategia organizacji. Stąd powszechną konceptualizacją tego pojęcia są zachowania lub działania stosowane w realizacji celów organizacji (Landy and Conte 2010; Cambell et al. 1993: 35-70). Jednak prawdopodobnie najbardziej całościowym obrazem efektywności jest uwzględnienie zarówno zachowań, jak i wymiernych rezultatów (Brumbach 1988: 389; Armstrong 2009: 55).

3. CYKL ZEP W UJĘCIU STRATEGICZNYM

Cykl ZEP (Rysunek 1) oddaje zasadniczą ideę omawianego systemu ciągłego rozwoju pracownika na podstawie jego wcześniejszych osiągnięć. Warto zwrócić uwagę na to, że:

- **Planowanie efektywności** jest bezpośrednio powiązane z określeniem sposobu pomiaru i oceny wkładu pracownika w realizację strategii organizacji (Houldsworth et al. 2006: 120). Cele pracownika, ustalane z kierownikiem liniowym, nie mogą być zbyt liczne w tym samym czasie, natomiast muszą być czytelne i wielowymiarowe (Furnham 2004: 85-86). Podstawą ich praktycznej realizacji jest formuła AMO (ang. Ability + Motivation + Opportunity to Participate), która ma zachęcać pracownika do rozwoju umiejętności, motywować do działania oraz uruchamiać dodatkowy jego wysiłek (ang. discretionary effort) w odpowiednio zaprogramowanym procesie pracy (Armstrong 2009: 142-145; Hutchinson 2013: 10). Dokładniej rzecz ujmując, podstawę rozwijania całej koncepcji stanowią trzy teorie motywacji: stawiania celów Lathama i Locka, kontroli Glassera oraz społecznego uczenia się Bandury (Buchner 2007: 62-65).
- **Wspieranie efektywności** to ciągłe relacje kierownika i pracownika, sprowadzające się do coachingu, monitoringu i ciągłej informacji zwrotnej (Egan 1995: 34-7). Proces ZEP generuje informacje, które są podstawą dyskusji i uzgodnień działań uprzedzających wystąpienie problemów (Lee, 2005: 54). Wspieranie efektywności wykorzystuje wszystkie trzy najważniejsze dla ZEP wymiary klimatu organizacyjnego, tj. nagradzania, jasności i standaryzacji (Houldsworth et al. 2006: 160).
- **Przeglądy efektywności** często sprowadzane są na tym etapie do oceny okresowej, która w literaturze zarządzania ma tyle samo przeciwników, co zwolenników (Armstrong 2009: 125). Ocenom okresowym zarzuca się wiele niedociągnięć: są narzędziem władzy i zastraszania; ich motywacyjny walor oceny jest niewielki; brak obiektywizmu położonych przekłada się na wyniki oceny; skale oceny mają niewiele

wspólnego z efektywnością pracowników (Coens et al. 2002; Culbert et al. 2012: 9-12; Fox 2009: 52-53). Nie oznacza to, że należy zrezygnować z oceny efektywności pracowników, ale wspomniana forma ocen okresowych obecnie została wyczerpana. Ocenianie powinno następować codziennie lub ze względu na uzasadnioną potrzebę i jednocześnie pomagać w rozwoju pracownika.



Rysunek 1. Model ZEP w ujęciu M. Armstronga.

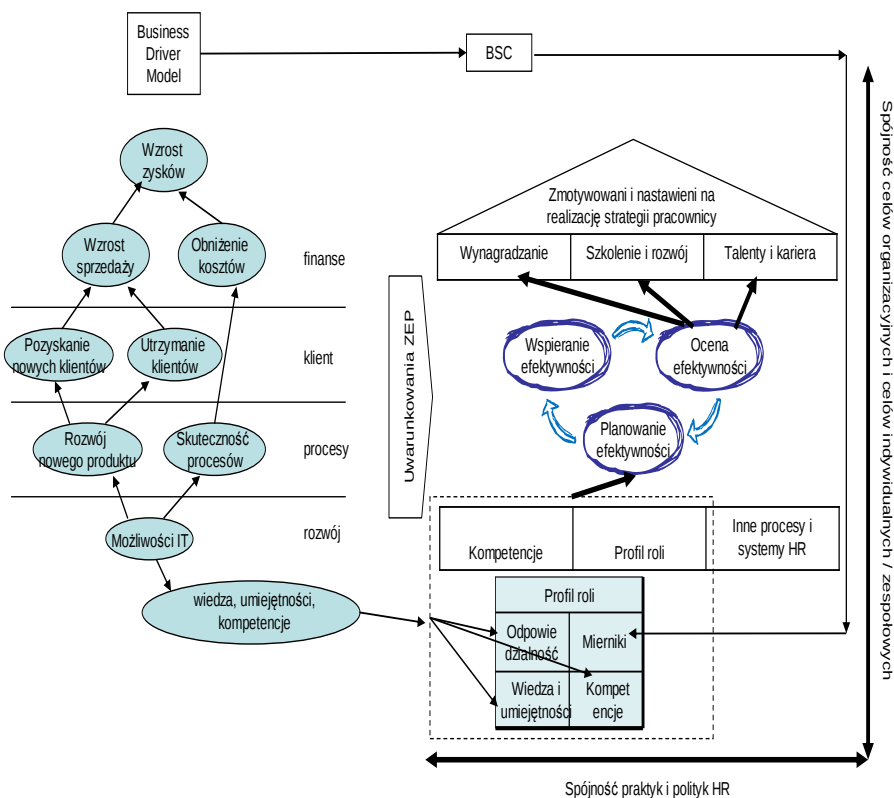
Źródło: (Armstrong 2009: 309).

Houldsworth et al. (Houldsworth et al. 2006: 87-99) wskazują na kluczowe czynniki sukcesu opracowania i wprowadzenia ZEP, przy czym wyniki badań własnych zostały oparte na analizie najbardziej podziwianych firm, zestawionych w 2005 roku w „Fortune Magazine”: (1) wprowadzanie jasnej i zrozumiałej strategii, (2) dążenie do czynienia pracowników odpowiedzialnymi za pełnione role, (3) wprowadzenie zespołowej kultury pracy, opartej na koncentracji na kliencie, podejmowaniu inicjatywy i traktowaniu pracowników sprawiedliwie, (4) zarządzanie talentami, (5) zachowanie równowagi między dążeniem do rozwijania pracowników, a pomiarem ich efektywności oraz (6) integrowanie strategii, efektywności i wynagradzania. Wielowymiarowości systemów ZEP może pomóc zastosowanie metafory. Czarnecki (Czarnecki 2011: 51) zauważa, że metafora jest pojęciem uprawnionym do „wyjaśniania wielorakich związków

między cechami złożonego obiektu”, zauważając przy tym, że dopiero „wieleś metafor może przybliżyć istotne cechy” sposobu widzenia problemu przez danego autora. Houldsworth et al. (Houldsworth et al. 2006: 103) mówią o projektowaniu architektury ZEP, wykorzystując metaforę domu (ibidem: 107-108). „Piętro ZEP” łączy się ze wszystkimi „pokojami HRM” (Rysunek 2). ZEP istnieje tutaj jako kluczowy element integrujący całą strukturę domu, jeśli tylko zrekrutowano już pracowników, a role stanowiskowe zostały zdefiniowane. Wówczas ZEP napędza procesy wynagradzania, szkolenia i rozwoju, promocji oraz wytycza ścieżkę kariery. Rezultatem takiego postępowania powinni być zmotywowani pracownicy, świadomi i zaangażowani w realizację misji i strategii organizacji. Podobnie, jak w proponowanym przez Osterwaldera et al. (Osterwaldera et al. 2010: 14) modelu biznesowym opartym na 9. elementach, w koncepcji ZEP także można wyróżnić pewną ich liczbę „tworzących, dostarczających i przechwytyjących wartość”. Systemy ZEP mają 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 ZEP, szczególnie dzięki modelowi mieszanemu, w ramach którego są oceniane dwa elementy wkładu w efekty – osiągnięte wyniki indywidualne i zastosowane kompetencje” (Baron et al. 2008: 194). Houldsworth et al. (Houldsworth et al. 2006) przekonują, że ZEP oferuje największą wartość, jeśli stanowi w pełni zintegrowany proces z pozostałymi procesami HRM. Armstrong (Armstrong 2009: 298) zwraca uwagę na to, że każdy z elementów ZEP można zaprojektować inaczej, co wynika z celów systemu ZEP, kultury organizacyjnej (tj. jak dużo formalności – lub elastyczności – należy zawrzeć w systemie ZEP), systemu pracy organizacji, jej struktury oraz punktów widzenia kierownictwa, pracowników i specjalistów HR.

Shields (Shields 2007: 138) stoi na stanowisku, że zrównoważona karta wyników (ang. Balanced Scorecard, BSC) jest „niewątpliwie jednym z najbardziej wszechstronnych i spójnych modeli „najlepszych praktyk” w zakresie ZEP, jaki pojawił się w ostatnich dekadach”. Wśród mierników kadrowych BSC, które dotyczą pomiaru wydajności pracowników i zmiany ich kwalifikacji, Kaplan (Kaplan 2006: 126-128) proponuje szereg wskaźników. Jest to jednak podejście do zarządzania efektywnością z poziomu organizacji. W podrozdziale dotyczącym mierzenia zbieżności celów indywidualnych z celami organizacji wspomniany autor dodaje, że „każdy z pracowników określa cel indywidualny, zbieżny ze strategią firmy. Identyfikuje działanie wykonywane przez siebie oraz miernik jego efektywności, który jest powiązany z miernikami ujętymi w karcie wyników. Cele indywidualne są rezultatem negocjacji pracowników z dyrekcją” (ibidem: 133). Takie powiązanie między celem indywidualnym, miernikami na stanowisku, a BSC (Rysunek 2) może odbywać się w ramach trzech następujących etapów (Houldsworth et al. 2006: 126-131):

1. **Etap pierwszy** obejmuje wskazanie kluczowych priorytetów (ang. key strategic priorities) dla danego biznesu, swego rodzaju obszarów przyszłego sukcesu, które są zgrupowane w ramach czterech obszarów BSC (to tzw. Business Driver Model).
2. **W etapie drugim** Business Driver Model wskazuje cele strategiczne w ramach każdego z obszarów BSC, a w ślad za każdym obszarem i jego sprecyzowanymi celami zostają określone operacyjne i docelowe mierniki (ang. lead and lag measures).
3. Ostatni, **trzeci etap**, wiąże docelowe mierniki z rocznymi celami dla pracowników i konkretnymi ich działaniami.



Rysunek 2. Strategiczne ZEP w kontekście BSC i ZZZL.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Houldsworth, Jirasinghe 2006: 107, 126, 132).

Houldsworth et al. (Houldsworth et al. 2006: 128-130) wskazują na trudności w przechodzeniu między poszczególnymi etapami: Business Driver Model → cele BSC → mierniki → cele pracowników i ich inicjatywy. Jeśli uwzględni się fakt, że cele BSC są wzajemnie powiązane, to wytyczenie drogi między wspomnianymi etapami staje się wyzwaniem. Ustalenie wymiernych celów pracownika (tj. kryterium efektów pracy) i wskazanie na oczekiwane zachowania z nimi związane (tj. kryterium behawioralne lub kompetencyjne) zależą przede wszystkim od tego, czy wskazane mierniki mają faktycznie znaczenie dla realizacji celów wynikających z BSC. Wspomniani autorzy podają w tym względzie obrazowy przykład: jeśli jeden z celów „procesów wewnętrznych” w ramach Business Driver Model został określony jako „cross-selling naszych produktów” (to tzw. sprzedaż produktu powiązana z innym zakupem), to mierniki operacyjne i docelowe (ang. lead and lag measures) mogą zostać opisane odpowiednio jako „promocja nowych produktów w procesie sprzedaży produktu głównego” oraz „% przychód ze sprzedaży nowych produktów”. Warto odnotować, że pierwszy z tych mierników odnosi się do zachowań (lub szerzej: kompetencji) pracownika i przyczynia się do kształtowania drugiego z nich, reprezentującego miernik finansowy. Jeśli obydwa rodzaje mierników zostały jasno wskazane, pozostaje kwestia zdefiniowania celów rocznych dla poszczególnych pracowników – zarówno w zakresie oczekiwanych zachowań na stanowisku pracy (np. „dzielenie się wiedzą w zakresie nowych produktów dla wsparcia kultury cross-sellingu”), a także oczekiwanego poziomu efektywności (np. „15% przychodu ze sprzedaży nowych produktów w 2006 roku”). Ze względu na charakter samej karty BSC istnieje więc możliwość równoważenia mierników „twardych” i „miękkich” w zapisanych celach dla danego pracownika na dany rok. Warto zwrócić uwagę na następujące fakty wynikające z zaprezentowanej koncepcji (Rysunek 2):

- Profil roli odzwierciedla kluczowe priorytety zawarte w Business Driver Model, a odzwierciedlone w BSC. W praktyce oznacza to określenie kompetencji i odpowiedzialności dla profilu roli organizacyjnej i jednocześnie wskazanie na możliwości pomiaru ich stanu lub zmiany.
- Poszczególnym obszarom odpowiedzialności odpowiadają konkretne mierniki.

4. WYZWANIA BADAWCZE I KIERUNKI ZMIAN W ZAKRESIE ZEP

Jasny związek między indywidualną, zespołową i organizacyjną efektywnością nadal nie jest w pełni wyjaśniony (Mathieu et al. 2008: 419). Co więcej, poprawa indywidualnej efektywności nie musi wcale wiązać się z poprawą efektywności organizacyjnej (Coens, Jenkins 2002: 6), bowiem taka poprawa wymaga szerszej perspektywy, a także wzięcia pod uwagę

nierozpoznawalnych skutków systemów i przypadkowość zmian. W związku z tym, pomiar indywidualnego poziomu efektywności nie może odbywać się bez powiązania go z kontekstem pracy danego pracownika. Sytuację jeszcze bardziej komplikuje fakt, że jednym z najczęściej podnoszonych głosów przeciwko systemom ZEP jest hamowanie efektywności zespołowej (Armstrong 2009: 239). Przyczyną tego stanu rzeczy może być jednak to, że indywidualne uczenie się pracownika i rozwój kompetencji może utrudniać efektywność zespołów w krótkiej perspektywie czasu (Bunderson, Sutcliffe, 2003).

Badania nad efektywnością zespołów kładą obecnie nacisk na dynamikę zmian ich funkcjonowania w czasie, w zmieniającym się otoczeniu, częściowo odrzucając statyczny, procesowy model w tym zakresie (Mathieu et al. 2008: 460-62; Mathieu et al. 2014). Można więc przyjąć, że podobny obraz badania systemów ZEP powinien ewoluować właśnie w tym kierunku. Tacy praktycy biznesu, jak Ressler i Thompson (Ressler, Thompson 2012: 23), stoją na stanowisku, że w świecie, w którym ekonomia oparta jest na informacjach i usługach, nie ma sensu mierzyć jakości poprzez kryterium czasu pracy poświęconego na jej wykonanie. Dzisiaj wykonywanie czynności - w zakresie gromadzenia wiedzy, zbierania informacji i budowania związków - opiera się bardziej na komunikacji i rozwiązywaniu problemów, a nie na pomiarze czasu pracy. Wobec tego, zaproponowany przez te autorki system pracy ROWE (ang. Results Only Work Environment), i związana z tym nowa kultura pracy, zdobywa w pewnych obszarach biznesu coraz większe uznanie w USA. Założenie ROWE sprowadza się do następującego stwierdzenia: „każdy może robić co chce i kiedy chce, o ile tylko wykonuje swoją pracę” (Ressler et al., 2012: 70). Ten model pracy jest zgodny z wynikami badań firmy Regus (Blackwell 2012), które wskazują, że już obecnie budowane są środowiska pracy oparte na zaufaniu do pracownika, w których elastyczne podejście do pracownika i jego miejsca pracy pozwala uruchomić potencjał pracowników, przy jednoczesnym zmniejszeniu kosztów utrzymania biur. Interesujący jest fakt, że obecnie „pracownik wiedzy” spędza 95% czasu samotnie w różnych miejscach (także poza biurem), pracując w różnych godzinach (Blackwell 2012: 33). Buchner (Buchner 2007: 61-62) zauważa, że wiele trendów rynkowych, takich jak downsizing, decentralizacja i praca zdalna, nie pozwalają menedżerowi zarówno bezpośrednio obserwować pracownika w tradycyjny sposób, jak i poświęcać wystarczającą ilość czasu na takie działania. Także sami pracownicy mają już odmienne oczekiwania co do sposobów dostarczania informacji zwrotnej i rozwiązań ZEP. Wyniki badań, na które powołuje się Buchner, wskazują także, że proces motywowania, a nawet zbierania i przekazywania informacji zwrotnej, może zostać przesunięty z odpowiedzialności menedżera na pracownika.

Powyżej zaprezentowane zmiany w środowisku pracy stawiają faktyczne wyzwania przed prezentowanym modelem ZEP pomimo tego, że istnieją

już możliwości technologiczne sporządzania lub generowania raportów, arkusza oceny i informacji zwrotnej dla pracowników, których praca nie ma charakteru zamkniętego, a monitorowanie pracownika w czasie bieżącym nie jest możliwe (Cardy et al. 2005). Przytaczane przez zespół Cardy'ego (Cardy et al. 2005) rezultaty badań wskazują, że indywidualna efektywność oraz zaufanie w stosunku do informacji zwrotnej, generowanej przez CPM (ang. Computerized Performance Management; CPM), była wyższa, jeśli to właśnie system, a nie bezpośredni przełożony generował taką informację. Innymi słowy, system CPM ograniczał stronniczość decyzji przełożonego. Co więcej, indywidualna efektywność wzrasta, jeśli pracownik sam przejmuje kontrolę nad generowaniem informacji zwrotnej dla siebie poprzez technologię, aniżeli cedując tę funkcję na przełożonego. Problemem staje się jednak rosnący dystans między kierownikiem a pracownikiem, niemożliwość wytłumaczenia pracownikowi niektórych zaleceń, rekomendacji i wyników, co w konsekwencji ogranicza zaufanie między stronami systemu ZEP.

5. PODSUMOWANIE

Koncepcja ZEP nie znajduje obecnie szerszego uznania w krajowych badaniach i literaturze z zakresu zarządzania. Faktem jest, że taki „pełny obraz”, który łączy „miękką” i „twardą” perspektywę zarządzania indywidualną efektywnością, stawia wyzwania teoretyczne i praktyczne. Wymaga także pewnej zmiany perspektywy w zakresie roli i działań zsz. Systemy ZEP mogłyby stać się jego centralnym elementem, faktycznie łączącym efektywność pracownika z celami organizacji, przy czym wiele działań z zakresu zsz, takich jak wynagradzanie, rozwój i kariera, angażowałyby pracownika w realizację celów, jak i wiązałyby go z organizacją na dłużej. Wyzwaniem dla koncepcji ZEP staje się wymóg dynamicznego dostosowywania rozwiązań do zmieniającego się otoczenia pracy, przy czym technologie komunikacyjne tylko częściowo łągodzą problemy z tym związane.

Na podstawie powyższych rozważań można wskazać wyzwania badawcze dla systemów ZEP, które obejmują: (1) powiązanie szczebli – indywidualnego, zespołowego i organizacyjnego – w cały system zarządzania efektywnością organizacji, (2) opracowanie koncepcji badawczych związanych z dynamiką zmian w obrębie ZEP, a w konsekwencji (3) uznanie miejsca ZEP wśród praktyk i systemów zsz. Pierwsze z wymienionych, ze względu na założenia całej koncepcji ZEP, wydaje się najbardziej istotną kwestią. Prostota i jasność rozwiązań pomogłaby w promocji przedstawianej teoretycznej idei w praktycznych rozwiązaniach. Niejako „przy okazji” dyskusji i wprowadzania systemów ZEP na szerszą skalę do polskiej praktyki gospodarczej, powstaje możliwość wyjaśnienia nieporozumień co do szeroko stosowanych pojęć

z zakresu zsz w krajowej literaturze - mianowicie oceny okresowej, jak i bieżącej (zob. np. Pocztowski 2008: 228). Jeśli istnieje światowa dyskusja na temat celowości stosowania oceny okresowej, to brak takiej, jeśli chodzi o ocenę bieżącą. Takie pojęcie w ogóle nie jest poddane dyskusji w światowej literaturze zarządzania, natomiast jego odpowiednikami są praktyki zsz w zakresie monitoringu, coachingu i mentoringu pracownika, prowadzone w ramach codziennych obowiązków kierownika liniowego.

Systemy ZEP niewątpliwie mają przyszłość w ramach praktyk gospodarczych. Jednak to, czy tego typu rozwiązania znajdują szersze zastosowanie, zależy – z jednej strony – od przekonania do tej koncepcji zarządów organizacji, a – z drugiej – od operacyjnego wdrożenia tych systemów i odpowiedzialności kierowników liniowych.

BIBLIOGRAFIA:

- Aguinis H. (2009), *Performance management*, 2ed ed., Harlow: Pearson/Prentice Hall International.
- Armstrong M. (2009), *Armstrong's handbook of performance management. An evidence-based guide to delivering high performance*, 4th edition, Kogan Page.
- Baron A., Armstrong M. (2008), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Becker K., Antuar N., Everett Ch. (2011), *Implementing an Employee Performance Management System in a Nonprofit Organization*, "Nonprofit Management & Leadership", vol. 21, no. 3, spring, s. 255-271.
- Bernardin H. J. (2010), *Human Resource Management: An Experiential Approach*, Forth Edition, McGraw Hill International Edition.
- Blackwell J. (2012), *Meeting the future of work*, Regus, http://www.regus.pl/images/RE0478_Whitepapers%20Meeting%20the%20future%20of%20work_JUN%202012%20V16_tcm133-50765.pdf, (dostęp w dniu 8.4.2014).
- Brumbach G. B. (1988), *Some ideas, issues and predictions about performance management*, "Public Personnel Management", winter, s. 387-402.
- Buchner T. W. (2007), *Performance management theory: a look from the performer's perspective with implications for HRD*, "Human Resource Development International", vol. 10, issue 1, s. 59-73.
- Bunderson, J. S., Sutcliffe K. M. (2003), *Management team learning orientation and business unit performance*, "Journal of Applied Psychology", no. 88, s. 552-560.
- Campbell J. P., McCloy R. A., Oppler S. H., & Sager C. E. (1993), *A theory of performance*, [w:] Schmitt N. & Borman W. C., (red.), *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, s. 35-70.
- Cardy R. L., Miller J. S. (2005), *e-HR and Performance Management. A consideration of positive potential and the dark side*, [in:] Gueutal H. G., Stone D.L., [red.], *The brave new world of her, A publication of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Published by Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Francisco.
- Coens T., Jenkins M. (2002), *Abolishing Performance Appraisals: Why they backfire and what to do instead*, Berrett-Koehler, San Francisco.

- Culbert S. A., Rout L. (2012), *Skończ z okresową oceną pracowników!*, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa.
- Czarnecki J. S. (2011), *Architektura korporacji. Analiza teoretyczna i metodologiczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- DeNisi A. S., Pritchard R. D. (2006), *Performance appraisal, performance management and improving individual performance: a motivational framework*, "Management and Organization Review", 2 (2), s. 253-277.
- Dubois D. D., Rothwell W. J. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- den Hartog D. N., Boselie P., Paauwe J. (2004), *Performance management; a model and research agenda*, "Applied Psychology: An International Review", 53 (4), s. 556-569.
- Egan G. (1995), *A clear path to peak performance*, "People Management", vol. 1, issue 10, s. 34-37.
- Fox A. (2009), *Curing What Ails Performance Reviews*, HR Magazine, January.
- Furnham A. (2004), *Performance management systems*, "European Business Journal", vol. 16 (2), s. 83-94.
- Furnham A. (2008), *Personality and Intelligence at Work. Exploring and Explaining Individual Differences at Work*, London: Routledge.
- Houldsworth E., Jirasinghe D. (2006), *Managing and Measuring Employee Performance*, KoganPage.
- Hutchinson S. (2013), *Performance Management. Theory and Practice*, Chartered Institute of Personnel & Development.
- Kaplan R. S., Norton D. P. (2006), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa.
- Landy F. J., Conte J. M. (2010), *Work in the Twenty-First Century: An introduction to industrial and organizational psychology*, 3rd edition, Hoboken, NJ, John Wiley&Sons.
- Latham G., Sulsky L. M., Macdonald H. (2007), *Performance management*, "Oxford Handbook of Human Resource Management", ed Peter Boxall, John Purcell and Patrick Wright, Oxford University Press, Oxford.
- Lee C. H. (2005), *Rethinking the goals of your performance-management system*, "Employment Relations Today", 32 (3), s. 53-60.
- Lussier R. N., Hendon J. R. (2013), *Performance Management and Appraisal, Chapter 8*, [in:] *Human Resource Management. Functions, Applications, Skill Development*, SAGE Publications, Inc.
- Mathieu J., Maynard M. T., RappT., & Gilson L. (2008), *Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future*. "Journal of Management", 34 (3), s. 410-476.
- Mathieu J. E., Tannenbaum S. I., Donsbach J. S., & Alliger G. M. (2014), *A Review and Integration of Team Composition Models Moving Toward a Dynamic and Temporal Framework*, "Journal of Management", 40 (1), s. 130-160.
- Mathis R. L., Jackson J. H. (2008), *Performance Management and Appraisal, Chapter 11*, [in:] *Human Resource Management*, 12ed ed., Thomson South-Western.
- Mondy R. W. (2010), *Performance Management and Appraisal, Chapter 8*, [in:] *Human Resource Management*, Publisher: Prentice Hall.
- Nesterak J., Staszczuk J. (2012), *Theoretical and Practical aspects of Performance Management in Poland and across the globe*, <http://www.arsa-conf.com/archive/?vid=1&aid=1&kid=60101>, (dn. 8 maja 2014).

- Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Oxford Learner's Dictionary*, <http://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/performance>, (dn. 8. maja 2014).
- Pocztowski A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa
- Pollitt Ch. (2006), *Performance Management in Practice: A Comparative Study of Executive Agencies*, "Journal of Public Administration Research and Theory", January, 16 (1), s. 25-44.
- Ressler C., Thompson J. (2012), *Nadgodziny są do bani! Pracuj dla efektu, a nie dla idei*, Wydawnictwo HELION, Gliwice.
- Shields J. (2007), *Managing employee performance and reward. Concepts, Practices, Strategies*, Cambridge University Press.
- Torrington D., Hall L., Taylor S. (2008), *Employee performance management, Chapter 13*, [in:] *Human Resource Management*, 7th Edition, Pearson Education Limited.
- Williams R. S. (2006), *Managing Employee Performance: Design and Implementation in organizations*, "Psychology@Work", Series Editor: Professor Clive Fletcher.
- Winstanley D., Stuart-Smith K. (1996), *Policing performance: the ethics of performance management*, "Personnel Review", vol. 25, no. 5, s. 66-84.

STRESZCZENIE

Artykuł prezentuje koncepcję zarządzania efektywnością pracowników (ZEP; ang. Employee Performance Management) jako centralny element zarządzania zasobami ludzkimi. Szczególną uwagę zwrócono na strategiczny wymiar prezentowanej koncepcji. Wykorzystując metaforę domu zaprezentowano powiązania między celami strategicznymi organizacji, zrównoważoną kartą wyników a kompetencjami i miernikami profilu roli organizacyjnej. Wskazano także na nieuniknione wyzwania praktyczne i badawcze, jakie stoją przed ZEP, ze względu na zmieniające się wymogi środowiska pracy.

EMPLOYEE PERFORMANCE MANAGEMENT. STRATEGIC VIEWPOINT

ABSTRACT

This article presents the concept of Employee Performance Management (EPM) as a central activity of human resource management. The author paid particular attention to strategic dimension of the presented concept. Using the metaphor of the house he presented the link between the strategic objectives, balanced scorecard, competencies and measures of organizational role profile. The inevitable practical and research challenges were highlighted in the field of EPM due to the fact that working environment changes rapidly as a result of the quickly changing market.