

Wojciech Ulrych

Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego

Zarządzanie przez efekty na przykładzie wybranych przedsiębiorstw produkcyjnych regionu łódzkiego

Wstęp

Pierwszy artykuł dotyczący zarządzania przez efekty (ZPE, ang. *performance management*) pojawił się w literaturze światowej w 1972 roku — M. Warren podał podstawowe cechy tej metody¹. W jednej z pierwszych polskich publikacji, poruszających w ogóle koncepcję ZPE, A. Gick i M. Tarczyńska odnotowali: „(...) niełatwo jest przekazywać nowe koncepcje, gdy brakuje słów, którymi można by się posłużyć” i że „przykładem może być, będąca trzonem nowoczesnego zarządzania ludźmi, koncepcja *performance management*, dla której, z braku lepszego określenia, autorzy używają terminu *zarządzanie efektywnością*”.² Jednakże, jak zaznacza A. Pocztowski³, „problematyka ta nie doczekała się całościowego ujęcia w polskiej literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, w odróżnieniu do literatury anglojęzycznej, gdzie traktowana jest jak integralny składnik systemu zarządzania zasobami ludzkimi”.⁴

Wszystkie procesy ZPE powinny posiadać wspólną cechę: wzajemne kontakty pracownika i kierownika w zakresie przedmiotu pracy, przy czym zaangażowanie i informacja zwrotna są elementami niezbędnymi i uniwersalnymi każdego takiego pro-

¹ M. Armstrong, *Armstrong's handbook of performance management. An evidence-based guide to delivering high performance*, Kogan Page, 2009, s. 20.

² A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa, 1999, s. 16.

³ A. Pocztowski, *Zarządzanie przez efekty jako integralna część funkcji personalnej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej, Kraków 2005, s. 5.

⁴ Na stronie wydawnictwa Kogan Page można znaleźć zestawienie sporządzone przez M. Armstronga obejmujące 60 pozycji literaturowych (zawierające zarówno czasopisma, jak i książki) poświęconych tematyce zarządzania przez efekty; każda z nich została krótko omówiona.

http://www.koganpage.com/DownloadSwapLink/Student%20Resource_Literature%20Review.doc

cesu⁵. M. Armstrong podkreśla, że proces ZPE koncentruje się nie tylko na tym, „co” powinno być zrobione (tj. osiągnięciu celów, wymagań, planów na „wyjściu” tego procesu), lecz także na tym, „jak” powinno być zrobione (tj. posiadaniu i rozwoju wiedzy, umiejętności, kompetencji behawioralnych wspierających organizacyjne wartości na „wejściu” wspomnianego procesu). Wskazuje także na elastyczność całego procesu, którego założenia mają doprowadzić do wypracowania najlepszego sposobu partnerskiej współpracy kierownika i pracownika w osiąganiu wymaganych rezultatów pracy. Wszystkie wspomniane uzgodnienia, między stronami, wynikają z wymagań roli organizacyjnej, którą odgrywa dany pracownik. Z niej to właśnie wynikają oczekiwania poprawy w stosunku do pracownika, zapisane w planie poprawy efektów oraz planie indywidualnego rozwoju pracownika. Wypracowywanie lepszych efektów wymaga czasu, dlatego ZPE koncentruje się na osiąganiu przyszłej efektywności, a nie wyłącznie na ocenie efektów pracy osiągniętych w przeszłości. ZPE wymaga więc ciągłego, regularnego dialogu między kierownikiem a pracownikiem w zakresie efektywności i ciągłego rozwoju podwładnego.⁶ Współcześnie ideę ZPE opisują jej charakterystyczne cechy: ⁷ wspólne uzgodnienia, pomiar, informacja zwrotna, pozytywne wzmocnienie oraz dialog. Natomiast teoretyczną podstawę rozwijania całej koncepcji stanowią trzy teorie motywacji: stawiania celów Lathama i Locka, kontroli Glassera oraz społecznego uczenia się Bandury⁸.

W ostatnich latach realia ekonomiczne doprowadziły do tego, że organizacje nie czekają już na zewnętrzne bodźce, zwiększające ich efektywność takie, jak wzrost rynku czy przewaga technologiczna. Organizacje same zaczęły poszukiwać możliwości uzyskania przewagi w nich samych, co w konsekwencji doprowadziło do zwiększonego zainteresowania koncepcją zarządzania przez efekty⁹. Dlatego przyczyn wprowadzenia koncepcji zarządzania efektywnością pracownika należy upatrywać w: ¹⁰

- rosnącej konkurencyjności na rynku międzynarodowym i presji na efektywność organizacji,
- innowacjach technologicznych,
- zmianach tradycyjnych ról kierowniczych oraz nowych oczekiwaniach pod adresem pracowników, związanych z podejściem do formułowania celów, monitorowania ich realizacji i oceniania efektów,
- analizach i ocenie stosowanych praktyk w zakresie oceniania i wynagradzania pracowników, z właściwym temu mankamentami, np. rocznych ocen okresowych czy też problemy z wdrażaniem systemów wynagradzania za efekty.

⁵ C.H. Lee, *Rethinking the goals of your performance-management system*, „Employment Relations Today”, 32 (3)/2005, s. 53.

⁶ M. Armstrong, *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th Edition, Published by Kogan Page, 2006, s. 496–498.

⁷ M. Armstrong, *Performance management. Key strategies and practical guidelines*, Kogan Pages, 2006, s. 3.

⁸ T.W. Buchner, *Performance management theory: a look from the performer's perspective with implications for HRD*, „Human Resource Development International” 1 (10)/2007, s. 62–65.

⁹ Tamże, s. 59.

¹⁰ A. Pochtowski, *Zarządzanie przez efekty...*, s. 6.

1. Idea procesu zarządzania przez efekty

M. Armstrong podkreśla, że ZPE odgrywa integracyjną rolę dla procesów personalnych, które wówczas wzajemnie się wspierają i jako całość wpływają na organizacyjną efektywność¹¹. Z zarządzaniem efektywnością pracownika związane jest założenie, że efektywność można podnosić przez stawianie zadań, monitorowanie ich realizacji, dostarczanie informacji zwrotnej oraz rozwijanie potencjału ludzkiego w drodze szkoleń i doskonalenia¹². M. Armstrong przedstawia zestaw wielu definicji ZPE różnych autorów, przy czym wszystkie odnoszą się do kwestii integrowania celów indywidualnych i organizacyjnych dla potrzeb osiągnięcia organizacyjnej efektywności¹³. Interesujące jest jednak to, że wśród dziesięciu z nich, tylko jedna wspomina o rozwoju, a trzy odnoszą się do kwestii roli zespołów w efektywności organizacyjnej. M. Armstrong zauważa jednak, że to właśnie rozwój pracowników jest jego podstawowym celem¹⁴. ZPE jest definiowane przez M. Armstronga jako systematyczny proces polepszania organizacyjnej efektywności poprzez rozwój efektywności pojedynczych pracowników i całych zespołów. Wspomniany autor wskazuje dalej, że ZPE jest sposobem uzyskiwania lepszych rezultatów poprzez zrozumienie przez pracownika, czym jest efekt jego pracy i zarządzanie tymi efektami w ramach wzajemnych uzgodnień kierownika liniowego i pracownika w zakresie celów, standardów i wymagań kompetencyjnych.¹⁵ A. Pocztowski definiuje szeroko ZPE jako sformalizowany i zintegrowany proces kształtowania cech, zachowań i wyników działań ludzkich związanych z wykonywaną pracą, którego ogólnym celem jest tworzenie i dostarczanie wartości dla odbiorców¹⁶. Podobną definicję autorstwa Cripa przytaczają D.D. Dubois oraz W.J., Rothwell stwierdzając, że jest to usystematyzowany proces mający na celu poprawę i utrzymanie na pożądanym poziomie wyników pracy wszystkich członków organizacji, przy czym kluczowym czynnikiem decydującym o wynikach pracy są w tym ujęciu kompetencje¹⁷.

Istotny jest strategiczny aspekt omawianego procesu, bowiem polepszenie indywidualnej efektywności nie musi przełożyć się na lepsze efekty organizacyjne.¹⁸ Podobnie A. Pocztowski zauważa, że „w całościowym ujęciu system ZPE powinien obejmować minimum trzy elementy: zarządzanie efektywnością całej organizacji, zarządzanie efektywnością pracowników oraz integrację zarządzania efektywnością na poziomie jednostkowym i organizacyjnym”¹⁹.

ZPE może służyć wielu celom. Według badań E-reward z 2005 r. obejmują²⁰:

¹¹ M. Armstrong, *Armstrong's handbook of human resource management practice*, Kogan Page, 2009, s. 615.

¹² A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie...*, s. 133.

¹³ M. Armstrong, *Armstrong's handbook of performance...*, s. 57.

¹⁴ Tamże, s. 58.

¹⁵ M. Armstrong, *Armstrong's handbook of performance...*, s. 495.

¹⁶ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa 2008, s. 251.

¹⁷ D.D. Dubois, W.J. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2008, s. 192.

¹⁸ M. Armstrong, *Armstrong's handbook of performance...*, s. 2.

¹⁹ A. Pocztowski, *Zarządzanie przez efekty...*, s. 7.

²⁰ M. Armstrong, *Armstrong's handbook of human...*, s. 619.

- dostosowanie celów indywidualnych i organizacyjnych — 64%;
- poprawę efektów organizacji — 63%;
- poprawę efektów indywidualnych — 46%;
- dostarczenie podstaw dla indywidualnego rozwoju — 37%;
- rozwój kultury efektywności — 32% (np. dążenie do równowagi w wartościach dotyczących tego, „co” i „jak” jest robione);
- decyzje płacowe — 21%.

A. Furnham jednak wskazuje, że nie wszystkie cele mogą być realizowane w tym samym czasie, bowiem system może być zwyczajnie przeładowany²¹. ZPE funkcjonuje najlepiej, gdy cele są czytelne, a ich liczba jest ograniczona, przy czym odniesie większy sukces, jeśli: ²²

- efekty pracy będą wielowymiarowe (w zakresie ilości, jakości, czasu, kosztu), przy czym należy uwzględnić kontekst samej oceny;
- powiążemy efekty pracy z wymogami klientów wewnętrznych i zewnętrznych;
- uwzględnimy, że proces oceny efektów nie jest doskonały i posiada ograniczenia w zakresie samooceny i oceny kierowniczej.

Jednakże M. Armstrong wskazuje, że głównym celem ZPE jest promowanie kultury wysokiej efektywności, w której pojedynczy pracownicy, a także całe zespoły, biorą na siebie odpowiedzialność za stałe polepszanie procesów biznesowych, swoich umiejętności oraz zwiększanie własnego wkładu w sukces w ramach efektywnego przywództwa kierowników liniowych. Odbywa się to głównie poprzez dopasowywanie indywidualnych celów pracownika do celów organizacyjnych (w ramach kaskadowania ogólnych celów organizacji na niższe poziomy), przy jednoczesnym promowaniu organizacyjnych wartości i możliwości uzyskania wsparcia ze strony kierownika liniowego. W tym względzie ZPE sprowadza się więc do definiowania i wspólnych uzgodnień kierownika liniowego oraz pracownika co do oczekiwań w zakresie wymiernych efektów pracy, posiadanych przez pracownika umiejętności i prezentowanych zachowań wynikających z wymagań roli organizacyjnej.²³ Kaskadowanie celów organizacyjnych nie jest więc związane z jednostronnym formułowaniem celów jednostkom czy zespołom, ale powinno także uwzględniać możliwość definiowania własnych celów w ramach strategii i wartości organizacyjnych.²⁴

Procesy ZPE są istotnym źródłem informacji na temat kapitału ludzkiego i jego wkładu w działalność organizacji. Wiele systemów ZPE jest projektowanych w taki sposób, by można było za ich pomocą ocenić wkład zatrudnionych osób w proces efektywności — zarówno pod względem umiejętności i doświadczenia, które wnoszą w swoją pracę, jak i wyników, uzyskanych w postaci osiągniętych celów²⁵.

Procesy ZPE mają olbrzymi wpływ na kształtowanie koncepcji ZKL i tworzenie wartości dodanej dzięki ludziom: „jednym ze sposobów opisywania wartości jest

²¹ A. Furnham, *Performance management systems*, „European Business Journal” 16 (2)/2004, s. 85–86.

²² Tamże, s. 93.

²³ M. Armstrong, *A Handbook of Human...*, 2006, s. 496.

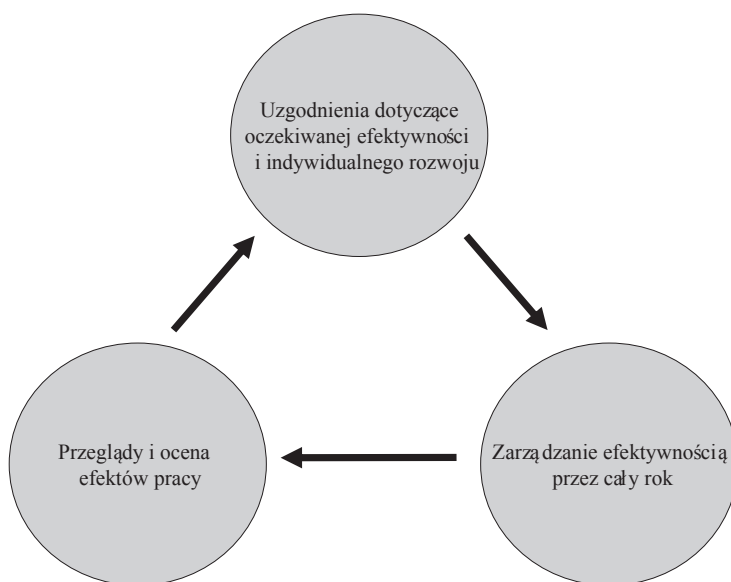
²⁴ Tamże, s. 499.

²⁵ A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 135–136.

przedstawienie jej jako wkładu w osiągnięte efekty”, a „wkład można mierzyć poprzez procesy ZPE, szczególnie dzięki modelowi mieszanemu, w którego ramach są oceniane dwa elementy wkładu w efekty — osiągnięte wyniki indywidualne i zastosowane kompetencje”²⁶. G. Egan stwierdza, że system ZPE może być traktowany albo jako centrum kosztów, albo jako centrum zysków — w związku z tym albo jest niepotrzebnym wydatkiem, albo generatorem wartości dodanej²⁷.

2. Cykl i proces zarządzania przez efekty

ZPE można przedstawić jako ciągły cykl powiązanych ze sobą elementów (Rysunek 1). Stanowi on punkt wyjścia dla modelowego procesu zarządzania przez efekty (Rysunek 2).



Rysunek 1. Cykl zarządzania przez efekty

Źródło: M. Armstrong *Armstrong's handbook of human resource management practice*, Kogan Page, 2009, s. 621.

2.1. Uzgodnienia dotyczące oczekiwanej efektywności i indywidualnego rozwoju pracownika

M. Armstrong wskazuje, że wspólne uzgodnienia kierownika i pracownika czerpią z wyników dotychczasowych formalnych przeglądów efektów oraz profilu roli organi-

²⁶ Tamże, s. 194.

²⁷ G. Egan, *A clear path to peak performance*, „People Management” 10 (1)/1995, s. 34.

zacyjnej, którego składowe obejmują kluczowe obszary wyników oraz wymagane kompetencje dla efektywnej pracy. W ten sposób powstają plany dotyczące indywidualnego rozwoju pracownika (*personnel development planning*) oraz plany poprawy efektów pracy (*performance planning*)²⁸.

T.W. Buchner wskazuje na zaskakujący fakt w teorii ZPE. Pomimo tego, że to pracownik stawiany jest w centrum całego procesu, to jednak dominuje ukierunkowana z góry na dół relacja: kierownik–pracownik. W związku z tym tradycyjne rozumienie ZPE niosło ze sobą początkowo negatywny przekaz, bowiem rozpatrywane było z perspektywy wykonawcy jako narzucane z zewnątrz rozwiązanie²⁹. G. Egan podkreśla, że większość pracowników oczekuje celowości, swobody i zachęty w wykonywaniu pracy, a nie kontroli. System ZPE powinien być systemem kontroli wyłącznie w wyjątkowych okolicznościach. Rozwiązaniem jest dwukierunkowe kształtowanie systemu ZPE w zakresie rozwoju pracownika. Po pierwsze, cały proces ZPE — coaching, konsultacje, informacja zwrotna i wsparcie pracownika — powinien zachęcać pracownika do rozwoju. Byłoby idealnie, gdyby zespoły rozwijały się właśnie w taki sposób. Po drugie, jeśli kierownicy i zespoły chcą wiedzieć, czego dodatkowo potrzebują, aby działać jeszcze lepiej, wówczas można już mówić o poziomie strategicznego rozwoju pracowników.³⁰

Warto podkreślić, że uzgadnianie cele, zgodnie z formułą SMART, przybierają różne formy: kluczowych obszarów wyników (tj. stałych, wbudowanych w profil roli celów), kwantyfikowanych zadań (np. przychodu, poziomu redukcji kosztów, różnych wskaźników), projektów (jako zestawu zadań oznaczonych datą wykonania i spodziewanym rezultatem) oraz zachowań (oczekiwanych lub wygaszanych będących wynikiem posiadanych i nabytych kompetencji). Formalna ocena okresowa oraz powstawanie wspomnianych wcześniej planów może mieć miejsce w trakcie tego samego spotkania, natomiast sam profil roli wymaga uaktualnienia za każdym razem formalnych uzgodnień dotyczących kolejnego okresu³¹.

2.2. Zarządzanie efektywnością przez cały rok

Punkt ten odzwierciedla sedno całej koncepcji ciągłego wsparcia pracownika. Oznacza to, że ZPE jest codzienną pracą kierownika, a nie jedynie okazjonalnym kontaktem z pracownikami³². Na kluczowe wsparcie przywódców organizacji (jej wyników) zwracają także uwagę D.D. Dubois i W.J. Rothwell, zaznaczając, że konieczna jest istotna modyfikacja sposobu myślenia o wynikach organizacji.³³

Bez względu na to, jakie rezultaty osiągnął pracownik w przeszłości, celem ZPE jest wpływanie na przyszłość. C.H. Lee wskazuje, że głównym zadaniem ZPE jest generowanie precyzyjnej informacji, aby zainteresowani mogli ją zrozumieć, przedyskutować,

²⁸ M. Armstrong, *Armstrong's handbook of performance...*, 2006, s. 504.

²⁹ T.W. Buchner, *Performance management theory...*, s.60.

³⁰ G. Egan, *A clear path to...*, s. 34–37.

³¹ M. Armstrong, *Armstrong's handbook of performance...*, s. 504–505.

³² Tamże, s. 505.

³³ D.D. Dubois, W.J. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte...*, s. 195.

uzgodnić jej charakter i jakość, a następnie uprzedzać wystąpienie problemów i dążyć do efektywności.³⁴ Jeśli już trzeba ocenić za pomocą skali wyniki pracownika, to najlepiej słownie, w rozmowie, w momencie wykonania zadania. Wielokrotne powtórzenie słabej oceny, w ciągu dłuższego okresu, daje pracownikowi możliwość poprawy słabego wyniku. Dialog i ocena słowna będą miały wówczas słabsze negatywne konotacje, aniżeli sama ocena słowna³⁵.

Monitorowanie postępów pracownika w realizowaniu wspólnych ustaleń daje kierownikowi podstawę do dostarczenia pracownikowi informacji zwrotnej w postaci różnego rodzaju wsparcia — informowania, wyjaśniania, korygowania i motywowania do pracy. Jak zauważa T.W. Buchner, wiele trendów na rynku takich, jak downsizing, decentralizacja, praca na odległość (zdalna) powoduje, że kierownik nie ma możliwości, ani nawet czasu bezpośredniego obserwowania wykonawcy w tradycyjny sposób. Autor podnosi także znaczenie doświadczenia wykonywanej pracy, którą obecnie kierownicy mieliby monitorować. Także nowocześni pracownicy posiadają odmienne oczekiwania co do sposobu przekazywania informacji zwrotnej i zarządzania efektywnością. Przez lata pracownicy byli przecież przyzwyczajani do partycypacji i przyjmowania większej odpowiedzialności, stąd wynikają większe oczekiwania co do ich udziału w określaniu procesu ZPE, którego są przecież podmiotem. Badania wskazują, że proces motywowania, a nawet zbieranie i przekazywanie informacji zwrotnej, może zostać przesunięty z kierownika na pracownika. Warunkiem jest jednak chęć brania odpowiedzialności za własną efektywność³⁶.

2.3. Formalna okresowa ocena efektów pracy

Niekiedy argumentuje się, że formalna ocena okresowa jest niepotrzebna i lepiej przeprowadzać nieformalne przeglądy jako część dobrej praktyki zarządczej.³⁷ Z drugiej jednak strony formalna ocena okresowa podsumowuje wcześniejsze nieformalne przeglądy i dostarcza informacji do uzgodnień na kolejny okres, jak też jest odniesieniem do kolejnych, nieformalnych przeglądów³⁸. Podobne stanowisko zajmuje M. Sidor-Rządkowska, wskazując, że — choć w małych firmach brak oceny okresowej może być uzasadniony — to taka ocena daje „możliwości specjalnej rozmowy na temat mocnych i słabych stron pracownika, kierunków jego rozwoju, kształtowania ścieżek kariery zawodowej, potrzeb szkoleniowych”³⁹. Badania przytaczane przez M. Armstronga wskazują, że 44% organizacji przeprowadza formalną ocenę okresową raz w roku, a 39%

³⁴ C.H. Lee, *Rethinking the goals of your...*, s. 54.

³⁵ Tamże, s. 56.

³⁶ T.W. Buchner, *Performance management theory...*, s.61-62.

³⁷ C.H. Lee, *Rethinking the goals of your...*, s. 57.

³⁸ M. Armstrong, *Armstrong's handbook of performance...*, s. 627.

³⁹ M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 17.

— dwa razy do roku. Jednocześnie te same oceny są zwykle podstawą dla wspólnych ustaleń na kolejny okres.⁴⁰

D.D. Dubois i W.J. Rothwell stwierdzają, że ważne jest, by nie mylić zarządzania wynikami pracy, które obejmuje planowanie w dziedzinie wyników oraz analizę osiągnięć w tej mierze, z oceną wyników, mającą na celu podsumowanie wypracowanych rezultatów po zakończeniu pewnego okresu⁴¹. Interesujące porównawcze zestawienie tabelaryczne M. Armstronga przedstawia różnice między trzema koncepcjami: zarządzania przez cele (*performance by objective*), formalną oceną okresową (*performance appraisal*) oraz zarządzania przez efekty (*performance management*).⁴² W polskiej literaturze można znaleźć dwa rodzaje ocen: bieżące i okresowe. Te pierwsze dokonywane są najczęściej przez bezpośredniego przełożonego lub kierownictwo firmy, mają charakter nieformalny, sytuacyjny i ciągły. Same oceny dokonywane są w ramach zarządzania operatywnego, stosowanie do potrzeb, na ogół nie podlegając planowaniu⁴³. Podczas gdy wskazuje się różne klasyfikacje celów oceniania — przykładowo, dychotomiczny podział celów (funkcji) oceniania, tj. ewaluacyjny i rozwojowy⁴⁴ — to jednak taki podział nawiązuje tylko w pewnym stopniu do idei ZPE i nie wskazuje na całościowy układ przedsięwzięć w tym zakresie. A. Pocztowski podkreśla, że „problematyka ZPE prezentująca wyniki badań empirycznych w literaturze polskiej pojawia się w kontekście systemów ocen pracowniczych oraz systemów wynagradzania. Nie występuje ona tam wprowadzie w całościowym ujęciu jako system ZPE, tym niemniej pewne elementy są uwzględniane”⁴⁵.

M. Armstrong zwraca jednak uwagę na dewaluację oceny okresowej, opisując ją jako „nieuczciwy coroczny rytuał”⁴⁶. Badania dotyczące tradycyjnych ocen okresowych, zawierających skale oceny, wskazały przykłady takich ocen, które albo nie motywowały pracowników, albo nawet redukowały ich poziom motywacji i zaangażowania. Także informacja zwrotna była nieodpowiednia do poprawiania efektywności⁴⁷. Powołując się na S.T. Bakira warto wspomnieć, że E. Deming wskazywał na podstawową rozbieżność między założeniami TQM a oceną pracowniczą, umieszczając „ocenę efektywności pracownika, skale oceny oraz formalną roczną ocenę okresową” na trzeciej pozycji swojej listy „siedmiu śmiertelnych grzechów” zachodniego stylu zarządzania. E. Deming twierdził, że na indywidualną efektywność wpływa wiele czynników systemu pracy, które są poza kontrolą pracownika⁴⁸.

⁴⁰ M. Armstrong, *Armstrong's handbook of performance...*, s. 626.

⁴¹ D.D. Dubois, W.J. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte...*, s. 192.

⁴² M. Armstrong, *Armstrong's handbook of performance...*, s. 27.

⁴³ *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, PWN, Warszawa 2007, s. 275–276.

⁴⁴ M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych...*, s. 15.

⁴⁵ A. Pocztowski, *Zarządzanie przez efekty...*, s. 15.

⁴⁶ M. Armstrong, *Armstrong's handbook of performance...*, s. 500.

⁴⁷ C. Fletcher, *Performance appraisal and management: the developing research agenda*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 74 (4)/2001, s. 474.

⁴⁸ S.T. Bakir, *A Quality Control Chart for Work Performance Appraisal*, *Quality Engineering*, 3 (17)/2005, s. 429.

C.H. Lee twierdzi, że tradycyjna ocena okresowa jest skierowana na dokumentowanie przeszłości i obarczona błędnym przeświadczeniem, a słaba ocena (a przez to negatywne wzmocnienie i kara) jest efektywnym narzędziem motywowania. Celem systemów ZPE jest jednak korygowanie słabych, wspieranie dobrych efektów oraz wyniesienie efektywności na wyższy niż dotychczasowy poziom. Dlatego podstawowym celem formalnych ocen okresowych jest zawsze przyszłość, a nie przeszłość. Ponadto wyniki oceny okresowej opartej na skalach oceny — choćby nawet pozytywne — mają niewiele wspólnego z korygowaniem czy podnoszeniem efektywności pracy. Wyłącznie informacja zwrotna, oparta na opisie i diagnozie przeszłości ma pozytywny wpływ na przyszłe działania prowadzące do efektywności. Stosowanie skal staje się problemem w organizacji, jeśli na ich podstawie jest jednocześnie przyznawane wynagrodzenie i ustala się cele rozwojowe pracownika. Znacznie lepiej jest stosować więc informację zwrotną, opartą na dostarczaniu ciągłej informacji, aniżeli ocenę okresową, która jest rodzajem sądu raz w roku. Dodatkowo, ocenie okresowej towarzyszą zwykle znaczne emocje⁴⁹. Alternatywnym podejściem do skal kwalifikacyjnych może być macierz efektywności, która graficznie przedstawia miejsce pracownika względem dwóch zmiennych: poziomu realizacji postawionych celów oraz prezentowanych zachowań i podejścia do realizowanej pracy⁵⁰. Historycznie rzecz ujmując, można wyróżnić różne trendy w ocenie pracowniczej. Najbardziej znaczące jest jednak przesunięcie z subiektywnego i często osądzającego pomiaru w kierunku bardziej obiektywnego pomiaru zachowań. Podczas gdy większość zainteresowanych z aplauzem zaakceptowało tę zmianę, to jednak zastosowanie takiej oceny jest możliwe w zakresie ograniczonej liczby stanowisk. Co więcej, takie obiektywne pomiary także są obciążone błędami. Zachowania mają różne podłoże i niekoniecznie są związane ze zdolnościami i motywacją⁵¹.

Wskazuje się, że przyszłość oceny okresowej będzie się koncentrować na osiągnięciu celów oraz ocenie kompetencji. C. Fletcher wskazał na dwie interesujące kwestie: kontekst dokonywanej oceny oraz sposób prowadzenia rozmowy oceniającej. Jeśli chodzi o kontekst, to dokonano rozróżnienia między stanowiskową efektywnością i wynikającymi z niej oczekiwanymi zachowaniami a tzw. kontekstualną efektywnością, obejmującą wymagane zachowania niewynikające z potrzeb stanowiskowych, ale kształtujące i podnoszące klimat i efektywność organizacyjną (np. kooperacja, entuzjazm)⁵². Odnosnie do sposobu prowadzenia rozmowy oceniającej wskazano dwa interesujące fakty: 1) krytyka ma pozytywny efekt tylko wówczas, gdy oceniany jest w dobrej relacji z kierownikiem liniowym oraz 2) ustalanie celu ma większą skuteczność w stosunku do problematycznych pracowników, którzy zgłaszali słabe relacje z kierownikiem.⁵³

M. Armstrong zwraca natomiast uwagę, że zarówno skale oceny, jak i wynagradzanie nie stanowią niezbędnego elementu całego procesu (Rysunek 2). Autor podkreśla dalej, że prezentowany linearny i logiczny proces nie daje realistycznego obrazu

⁴⁹ C.H. Lee, *op.cit.*, s. 53–57.

⁵⁰ M. Armstrong, *Armstrong's handbook of human...*, *op.cit.*, 2009, s. 633.

⁵¹ A. Furnham, *op.cit.*, s. 84.

⁵² C. Fletcher, *op.cit.*, s. 475.

⁵³ Tamże, s. 478.

tego wszystkiego, co dzieje się w zakresie ZPE w każdej organizacji, stanowiąc jedynie punkt wyjścia rzeczywistych rozwiązań. Podobnie twierdzą D.D. Dubois i W.J. Rothwell, podkreślając, że nie istnieje jeden uniwersalny system zarządzania wynikami pracy, który byłby odpowiedni dla wszystkich organizacji. Jednakże metody oparte na kompetencjach można — z pewnymi nieznacznymi tylko modyfikacjami — stosować we wszystkich organizacjach, niezależnie od ich specyfiki. Trzeba mieć jednak świadomość, że przejście od modelu tradycyjnego (na przykład takiego, który opiera się na ocenie i stosowaniu środków dyscyplinujących) do modelu opartego na kompetencjach wymaga wprowadzenia pewnych zmian⁵⁴. Autorzy przedstawiają interesujący, dziewięcioetapowy proces ZPE oparty na kompetencjach, przy czym koncentruje się on na ocenie i rozwoju kompetencji pracownika oraz wymaganych kompetencjach stanowiskowych⁵⁵. Warto zauważyć, że model M. Armstronga (Rysunek 2) także nawiązuje do kompetencyjnych wymogów (stanowiska lub roli) oraz prezentowanych przez pracownika kompetencji.

Charakterystycznym narzędziem procesu ZPE jest ocena 360 stopni, której wyniki są wykorzystywane głównie w kształtowaniu rozwoju pracowników (71%), a także przy ocenie okresowej (jako wsparcie przy poprawianiu efektów), planowaniu, doborze, zarządzaniu talentami i kształtowaniu karier (23%), przy czym jako pomoc w decyzjach płacowych najrzadziej (6%)⁵⁶. P. Ward wskazuje, że chociaż ocena za pomocą sprzężenia zwrotnego 360 stopni łatwo może być zaadaptowana w ZPE, to nie jest ona zwykle wymieniana jako jedna z pierwszych dziedzin zastosowania tej techniki w praktyce: „stało się tak zapewne dlatego, że rozwój własny, szkolenia i rozwój zespołu nie tworzą systemu instytucjonalnego organizacji na takiej samej zasadzie jak ZPE. Przeprowadzenie oceny efektów pracy wymaga zwykle przygotowania formalnej dokumentacji i stałego zaangażowania większości, jeśli nie wszystkich poziomów organizacji, a także łączy się z innymi systemami — nagradzaniem, oceną potencjału lub planowaniem kariery. Należy przeszkolić pracowników, aby mogli zrozumieć system oceny, oraz menedżerów, aby potrafili go stosować”⁵⁷.

Niestety, większość organizacji nie nadąża z wprowadzaniem nowych rozwiązań, a pracownicy nie traktują ZPE jako pomocnego i wartościowego elementu swojej pracy⁵⁸. Opisując systemy ZPE, także A. Furnham stwierdza, że działają one słabo i są negatywnie postrzegane zarówno przez pracowników, jak i kierowników.⁵⁹ Kierownicy liniowi — według badań E-reward z 2005 r. — przeważnie nie mają odpowiednich umiejętności w zakresie ZPE (88%), nie potrafią oceniać (84%), nie są zaangażowani w całe przedsięwzięcie (75%), a nawet są mu niechętni (74%). Aby przezwyciężyć tę sytuację, należy angażować kierowników w proces opracowania i wdrożenia ZPE,

⁵⁴ D.D. Dubois, W.J. Rothwell, *op.cit.*, s. 195.

⁵⁵ Tamże, s. 197.

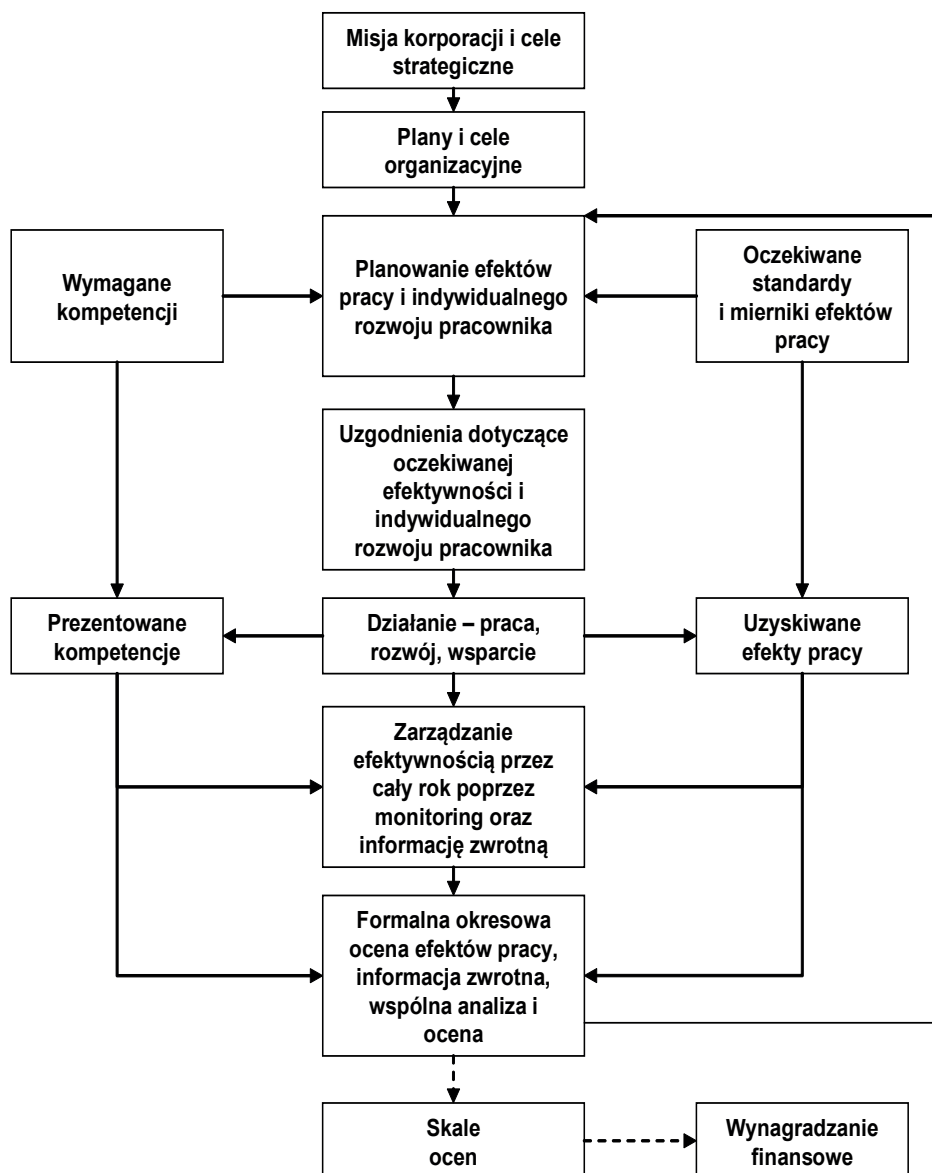
⁵⁶ M. Armstrong, *A Handbook of Human...*, *op.cit.*, 2006, s. 521–523.

⁵⁷ P. Ward, *Ocena pracownicza 360 stopni*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2005, s. 70.

⁵⁸ T.W. Buchner, *op.cit.*, s. 60.

⁵⁹ A. Furnham, *op.cit.*, s. 83.

a także szkolić, wspomagać, dostarczać wsparcia ze strony najwyższego kierownictwa i upraszczać system⁶⁰.



Rysunek 2. Proces zarządzania przez efekty według M. Armstronga

Źródło: Armstrong M., 2009, *Armstrong's handbook of performance management. An evidence-based guide to delivering high performance*, Kogan Page, s. 63

⁶⁰ M. Armstrong, *Armstrong's handbook of human ...*, op.cit., 2009, s. 638–639.

2.4. Powiązania ZPE z innymi działaniami personalnymi

ZPE posiada swój ważny wkład w dokonania w zakresie przemian kulturowych i jest powiązane z różnymi kluczowymi działaniami z zakresu zarządzania ludźmi, zwłaszcza w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim, zarządzania talentami, uczenia się i rozwoju oraz zarządzania wynagrodzeniami⁶¹. Zarządzanie wynikami ma charakter interdyscyplinarny i posługuje się całym zestawem narzędzi związanych z oceną i rozwojem kompetencji, z obserwacją i przekazywaniem informacji zwrotnych, ze szkoleniami i rozwojem pracownika, z oceną wyników i nagradzaniem⁶². A. Furnham opisuje zmianę w kulturze organizacyjnej, jaka miała miejsce poprzez powiązanie efektów pracy z wynagradzaniem w brytyjskim sektorze publicznym. Roczne oceny nie były traktowane poważnie i często w ogóle nieprzeprowadzane, bowiem poziom wynagrodzenia lub możliwość awansowania zależały od jej wyniku. Po wprowadzeniu wspomnianej zmiany okazało się, że wymagane są nowe rozwiązania takie, jak regularna informacja zwrotna przekazywana przez kierowników, ustalanie celów, pomiar, wskazywanie kluczowych obszarów wyników. Gromadzone dane pozwalały na podejmowanie decyzji personalnych. Nastąpiło przejście od „kultury usług” do „kultury efektywności”⁶³. Autorzy A. Baron i M. Armstrong wskazali wyniki brytyjskich badań, według których trzecia część respondentów oceniała kompetencje i/lub wykorzystywała dane dotyczące efektywności w procesach planowania sukcesji i zarządzania karierą⁶⁴. ZPE może również znacznie zwiększyć motywację pracowników, ponieważ ułatwia tworzenie i stosowanie różnych bodźców niefinansowych.⁶⁵ Koncepcja wynagrodzenia uzależnionego od wkładu, która w coraz większym stopniu zastępuje płacę zależną od efektów, opiera się na modelu mieszanym: decyzje dotyczące płacy warunkowej są podejmowane na podstawie oceny — zarówno wyników pracy poszczególnych pracowników, jak i wkładu pod względem poziomów kompetencji oraz wiedzy, które miał wpływ na te wyniki⁶⁶. Także A. Pocztowski stwierdza, że „naturalną konsekwencją ewaluacji efektów w procesie zarządzania przez efekty jest wiązanie ich z wynagrodzeniem”⁶⁷. Jednakże M. Armstrong również zauważa, że bezpośrednie powiązanie przeglądu efektywności z przeglądem wynagrodzeń nie jest zalecane, bowiem wszyscy pracownicy będą zbyt wiele myśleć o wpływie tej oceny na podwyżki. Dlatego lepiej oddzielić od siebie te dwa przeglądy, choć w praktyce jest to niezwykle trudne.⁶⁸ Wyniki badań E-reward z 2005 r. wskazują, że część organizacji widzi sukces wdrożenia procesu ZPE pod warunkiem braku jego powiązań z wynagradzaniem.⁶⁹ Wyniki badań przeprowadzonych przez M. Armstronga i A. Baron wskazują,

⁶¹ M. Armstrong, *Armstrong's handbook of performance...*, op.cit., 2009, s. 10.

⁶² Dubois D.D., Rothwell W.J., *op.cit.*, s. 192.

⁶³ A. Furnham, *op.cit.*, s. 84.

⁶⁴ A. Baron, M. Armstrong, *op.cit.*, s. 135.

⁶⁵ M. Armstrong, *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków, 2009, s. 330.

⁶⁶ A. Baron, M. Armstrong, *op.cit.*, s. 194.

⁶⁷ A. Pocztowski, *op.cit.*, 2008, s.268.

⁶⁸ M. Armstrong, *Zarządzanie...*, *op.cit.*, 2009, s. 334.

⁶⁹ M. Armstrong, *A Handbook of Human...*, *op.cit.*, 2006, s. 519.

że w praktyce ZPE jest postrzegane jako elastyczne narzędzie codziennego zarządzania efektami pracy poprzez stosowanie coachingu w ramach doskonałego przywództwa. Proces wspiera się na celach i wartościach organizacyjnych, jest związany raczej z rozwojem pracowników, a nie z ich wynagradzaniem, co z kolei łączy się z kulturą podejścia do oceniania pracowników⁷⁰.

Warto zaznaczyć, że na każdym etapie procesu ZPE może nastąpić niezwykle różnorodna gama błędów, wynikająca z przyjętych zasad i stosowanych metod oceniania oraz typowych błędów oceny. Ich dysfunkcyjny charakter może doprowadzić do trwałych patologii w zakresie rozwoju, oceny czy wynagradzania. Brak wsparcia zarządu w procesie wprowadzania zarządzania efektami pracy, niedostateczne środki przeznaczane na ten cel, brak ogólnej informacji o celach wprowadzania całego systemu, wreszcie — niepewność zatrudnienia i przyszłości samej organizacji nie sprzyja funkcjonowaniu zarządzania efektami pracy⁷¹.

2.5. Metodologia i wyniki przeprowadzonych badań

Ze względu na fakt, że polska literatura z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi jest dość skromnie reprezentowana w zakresie ZPE, autor niniejszego artykułu przeprowadził badania jakościowe w tym zakresie. Badaniami objęto ogółem cztery duże firmy produkcyjne (lub ich pojedyncze zakłady) regionu łódzkiego — były to spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółki akcyjne. Każda firma zatrudniała kilkuset pracowników, przy czym pracownicy produkcyjni stanowili w każdym przypadku 60–80% ogółu zatrudnionych (Tabela 1). Wywiadami objęto kierowników produkcyjnych i/lub kierowników personalnych, wspomagając się przy tym ustrukturyzowaną listą pytań i zagadnień. Wywiady pozwoliły na bieżąco weryfikować odpowiedzi respondentów. Istniało bowiem zagrożenie, że prezentowane w czasie wywiadów różne praktyki personalne z zakresu zzl — stanowiące przecież elementy całego procesu ZPE — nie pozwolą na znalezienie odpowiedzi na nurtujące autora pytania.

Tabela 1. Ogólna charakterystyka opisywanych podmiotów⁷².

Podmiot	Charakterystyka badanego zakładu/przedsiębiorstwa
A	Produkcja chemii budowlanej; badany zakład jest największym z kilku zakładów produkcyjnych w Polsce i zatrudnia 20 pracowników oraz do 140 pracowników sezonowych na czas określony (leasing pracowniczy — w sezonie praca dwubrygadowa); przeprowadzona w ubiegłym roku restrukturyzacja zatrudnienia spowodowała zmniejszenie zatrudnienia o połowę zarówno pracowników etatowych, jak i sezonowych, przy jednoczesnym wzroście wydajności działu produkcji o 30% i zmniejszeniu realizacji czasu zamówienia o 50%; bardzo niewielki udział magazynów.

⁷⁰ Tamże, 501–502.

⁷¹ W. Ulrych, *Potencjalne obszary dysfunkcji w procesie zarządzania efektywnością pracownika*, [w:] red. Z. Janowska, *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2010, s. 359–360.

⁷² Wszystkie badane przedsiębiorstwa wzięły udział w badaniu pod rygorem anonimowości.

Podmiot	Charakterystyka badanego zakładu/przedsiębiorstwa
B	Produkcja wyrobów drobiarskich; przedsiębiorstwo działające w ramach wiodącego holdingu w swojej branży w Europie; zatrudnia 535 pracowników na czas nieokreślony, a dodatkowo w sezonie 200 pracowników w ramach różnego rodzaju umów (leasing pracowniczy); praca przeważnie dwuzmianowa (sezonowość zależna od asortymentu); fluktuacja pracowników etatowych na poziomie 10%.
C	Produkcja tektury falistej i pudełek; przedsiębiorstwo wchodzi w skład holdingu obejmującego 15 przedsiębiorstw w całej Europie; zatrudnia 231 pracowników etatowych; brak leasingu pracowniczego ze względu na czas niezbędny do zapoznania się z procedurami produkcyjnymi (kilka tygodni); minimalna fluktuacja pracownicza
D	Produkcja płytek ceramicznych; badane przedsiębiorstwo wchodzi w skład grupy, której produkty znane są na świecie; liczne nagrody i certyfikaty jakości; w ramach grupy istnieje kilka zakładów, które łącznie zatrudniają ok. 1 700 pracowników, a także sezonowo 130 pracowników (leasing pracowniczy); czterobrygadowy system pracy; kilkuprocentowa fluktuacja pracowników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Celem przeprowadzonych badań było wskazanie wyzwań, jakie prawdopodobnie stoją przed wieloma dużymi podmiotami produkcyjnymi w zakresie ZPE. Badania miały wykazać, które praktyczne rozwiązania, i w jakim zakresie, nawiązują do modelowego rozwiązania M. Armstronga (Rysunek 1 i 2) oraz czy wszystkie z badanych przedsiębiorstw produkcyjnych — a zwłaszcza działy produkcyjne każdej z badanych firm — prezentują wspólne cechy przemawiające za przyjęciem lub odrzuceniem niektórych modelowych rozwiązań. W związku z tym badania skoncentrowano na wydziałach produkcyjnych.

W badaniu, zgodnie z przedstawionymi wcześniej teoretycznymi założeniami, nie spodziewano się jednak znaleźć odzwierciedlenia modelowego rozwiązania. Jednakże spróbowano określić pewne, wspólne dla wszystkich badanych podmiotów cechy, rozwiązania czy przyczyny, które wpływają na obecnie stosowane praktyki, bezpośrednio lub pośrednio nawiązujące do idei ZPE. Wskazano również skutki dotychczasowych rozwiązań.

Zgodnie z cyklem ZPE wyniki badań są prezentowane w trzech obszarach: uzgodnień dotyczących efektywności i rozwoju, zarządzania efektywnością przez cały rok oraz przeglądu i oceny efektów pracy. Należy nadmienić, że rozwiązania w ramach wspomnianego cyklu mają charakter przyczynowo-skutkowy, toteż brak rozwiązań lub niepełne rozwiązanie w jednym obszarze skutkuje określonymi rozwiązaniami lub ich brakiem w kolejnych etapach cyklu.

3. Uzgodnienia dotyczące oczekiwanej efektywności i indywidualnego rozwoju

Głównym celem każdego badanego działu produkcyjnego, zakładu oraz każdej zmiany (brygady) jest realizacja wymiernych ilościowych i jakościowych celów produkcyjnych

w podziale na okresowe cele — dzienne, tygodniowe miesięczne bądź roczne. To przede wszystkim one kształtują działania kierowników produkcji, determinując ich wszelkie pozostałe decyzje. Cele długookresowe wszystkich badanych podmiotów wyznaczane są przez najwyższe kierownictwo na podstawie trendu i własnych doświadczeń w branży przy uwzględnieniu potencjału wytwórczego jednostek produkcyjnych. Plany roczne mogą się jednak charakteryzować pewną elastycznością co do wymogów rynkowych, która zanika wraz z realizacją krótkookresowych planów produkcyjnych. Cele roczne są kaskadowane jako plany produkcyjne poszczególnych zakładów, wydziałów i zmian, a także są kształtowane na bieżąco przez wpływające aktualnie zamówienia. Dla organizacji pracy charakterystyczny jest rytuał — codzienne spotkania kierownictwa pionu produkcyjnego (kierownika, mistrzów, brygadzystów, niekiedy pracowników) mające na celu ustalenie planów realizacji bieżącej produkcji.

W zakresie szkoleń to kierownik produkcji ustala cele szkoleniowe dla całego działu (np. z zakresu BHP), choć plany szkoleń zwykle wynikają z wymogów formalnych stanowisk i procedur systemów jakości ISO. Takie szkolenia, choć wzbogacają potencjał pracownika, nie zastąpią jednak skrojonego na miarę jego potrzeb i możliwości ciągłego wsparcia kierownika. Szkolenie jest także wydarzeniem incydentalnym. Z kolei niezaplanowane szkolenia także są realizowane na bieżąco, na wniosek kierownika, niekiedy przy czynnym udziale zainteresowanego pracownika. Ten stan rzeczy nie jest jednak regułą.

Opisy stanowiska pracy wynikają z przepisów systemów certyfikujących jakość i służą raczej w procesie rekrutacji zatrudnieniu odpowiedniego pracownika. Nie stanowią jednak istotnego elementu procesu pracy, który służyłby jako punkt wyjścia ustalania celów rozwojowych — podnoszenia kompetencji pracownika lub uzgodnień w zakresie przyszłych efektów pracy.

W ZPE najważniejsze są relacje zachodzące między kierownikiem i pracownikiem w procesie pracy. W pierwszym etapie cyklu ZPE na wzajemne ustalenia planu rozwoju kompetencji pracownika oraz jego przyszłej efektywności ma wpływ nie tylko charakter procesu produkcyjnego, lecz także jego uwarunkowania, stosowane praktyki oraz wynikające z nich konsekwencje dla możliwych rozwiązań w zakresie ZPE.

W **przedsiębiorstwie A**⁷³ specyfika branży i rynku wymaga, aby kierownicy produkcyjni realizowali cele określone na dany dzień. Charakterystyczne dla produkcji jest to, że $\frac{1}{4}$ stanowi produkcja stała (podkłady, grunty), a $\frac{3}{4}$ to produkcja zmienna zależna od zamówień realizowanych każdego dnia. W związku z tym codziennie brygadziści (działu produkcji „mokrej”) otrzymują z pionu handlowego nowy plan produkcji i rodzaj zamówienia wraz ze specyfikacją techniczną tego zamówienia (każde zamówienie wymaga połączenia innych składników). Brygadzista rozdziela zamówienia na poszczególne maszyny, obsługiwane zwykle przez dwuosobowe zespoły. On sam jest rozliczany z raportów zmiany produkcji, zużycia materiałów oraz przekazania wyrobów gotowych do MTH. Jednak całkowitą odpowiedzialność za produkcję ostatecznie ponosi kierownik produkcji. Każdy produkt posiada dodatkowo specyfikę wykonawstwa, która wskazuje: gdzie i kiedy produkt został wykonany oraz którzy pracownicy

⁷³ Bez względu na to, czy badania przeprowadzono w zakładzie produkcyjnym grupy, czy w przedsiębiorstwie będącym częścią holdingu, dalej w tekście posługiwano się terminem „przedsiębiorstwo”.

go wykonali (podobne rozwiązania można znaleźć w pozostałych badanych podmiotach). Każdy pracownik lub zespół może zostać pociągnięty do odpowiedzialności za powstałe braki w procesie produkcyjnym. Wyraźnie jest więc wskazywane zespołom, jakiego rodzaju efekty pracy są spodziewane w wymiarze ilościowym i jakościowym. W omawianym przedsiębiorstwie można wskazać jeden nieformalny, długookresowy cel w zakresie rozwoju pracowników: docelowo wszyscy pracownicy powinni potrafić pracować na wszystkich stanowiskach i przy wszystkich maszynach. Integracja pracowników, spotkania zespołowe, praca w dwuosobowych zespołach — te działania mają prowadzić do realizacji tego bardzo istotnego, zdaniem kierownika produkcji, celu. Jednak wywiady nie mogły wykazać, czy pracownicy rzeczywiście są świadomi tego celu. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku **przedsiębiorstwa D**, w którym docelowo pracownicy powinni potrafić pracować przynajmniej na dwóch odmiennych stanowiskach. W pozostałych przedsiębiorstwach nie zauważono tego typu celów rozwojowych pracowników.

W **przedsiębiorstwie B** cele tygodniowe i dzienne są określone i dostosowywane do bieżących zamówień klientów. W zależności od odcinka produkcji, pracownicy pracują w zespołach przy taśmach produkcyjnych lub, okazjonalnie, na stanowiskach maszynowych. Brygadzysta określa dzienne normy wykonania dla danego zespołu odcinka produkcyjnego, w zależności od zamówienia. Jeśli natomiast chodzi o plany tygodniowe, to brygadzysta nie zna specyfikacji zamówienia (wielkości i rodzaju), dlatego ustalenia dotyczące produkcji oscylują w zakresie 80% docelowej, tygodniowej produkcji. Chociaż pracownicy pracują w zakresie pracy taśmowej i zespołowej, to jednak na odcinkach produkcyjnych następuje tzw. „parametryzacja” pracowników na poszczególnych odcinkach, ze względu na różny asortyment. Zespoły odcinków produkcyjnych wiedzą więc także, czego się od nich wymaga. Warto wskazać na charakterystyczny, wbudowany w każde stanowisko wydziału produkcji, cel o ciągłym charakterze: stała poprawa indywidualnej wydajności (norm pracy) i jakości pracy. Kierownik produkcji przedstawianego przedsiębiorstwa zaznaczył, że dąży do tego, aby pracownik idealnie wykonywał wymagania wynikające z norm ilościowych i jakościowych, ze specyfikacji stanowiska, czy obsługi maszyny. Zaznaczał także, że takiemu nastawieniu sprzyja brak rotacji, specjalizacja i procedury systemów jakości.

W **przedsiębiorstwie C** holding ustala cele budżetowe dla każdej jednostki na cały rok, przy czym są to cele sprzedażowe, a nie związane z wolumenem sprzedaży. Zdarzyło się i tak, że przy większej marży i mniejszym wolumenie sprzedaży wypracowano większy zysk w porównaniu z rokiem poprzednim, przekraczając cele na dany rok. Ustalane są także miesięczne cele dla każdej zmiany. W omawianym przedsiębiorstwie istnieją cele roczne dla każdego działu i dla każdego pracownika, przy czym dla pracowników działu produkcji są to cele efektywnościowe (np. mniejsza liczba błędów). Jednakże ze względu na rezygnację z ocen okresowych oraz brak przychylności ze strony kierownika produkcji do tego typu ocen wydaje się, że takie indywidualne planowanie celów ma jednak charakter bardziej nieformalny. Dienne cele produkcyjne ustalane są dla poszczególnych maszyn w zależności od rodzaju asortymentu i wielkości realizowanego zamówienia. Wszystkie maszyny połączone są wewnętrzną siecią w taki sposób, że dane z każdej z nich spływają do głównego komputera kierownika zmiany. Daje to możliwość obserwacji zrealizowanego wolumenu produkcji każdej z ma-

szyn, a raport z produkcji jest właściwie generowany automatycznie. Produkcja odbywa się na zestawach maszyn obsługiwanych przez 3–4 pracowników (lider–maszynista, pomocniczy–zastępca lidera, podawacz i odbieracz). Ten ostatni pełni ważną funkcję — kontroluje wykonywany produkt. W przypadku tego przedsiębiorstwa, podobnie jak w dwóch poprzednich, cele wartościowe precyzyjnie określają wymagania stawiane zespołom.

W przedsiębiorstwie D na poziomie całej grupy kapitałowej ustalane są roczne cele produkcyjne w zakresie ilościowym i jakościowym. Tutaj także istnieją miesięczne plany produkcyjne oraz codzienne raportowanie. W długim i zróżnicowanym procesie produkcyjnym (przygotowanie → prasowanie → suszenie → drukowanie wzoru → wypalanie → sortowanie → kontrola jakości) pracownicy pracują w 3–4 osobowych zespołach, które muszą sprostać wymogom produkcji.

Tabela 2. Uzgodnienia dotyczące oczekiwanej efektywności i indywidualnego rozwoju badanych podmiotów — podsumowanie.

Przedsiębiorstwo	Plany rozwoju i efektywności:	
	Indywidualne	Zespołowe
A	— formalne plany szkoleniowe wynikające z procedur systemów jakości; — brak formalnych planów rozwoju kompetencji/efektów pracy zgodne z ideą ZPE — nieformalne cele stałej poprawy własnej efektywności	— nieformalny cel: elastyczność stanowiskowa pracowników; — wykonanie planów
B		— wykonanie planów
C		— wykonanie planów
D		— nieformalny cel: elastyczność stanowiskowa pracowników; — wykonanie planów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

We wszystkich przedstawionych podmiotach następuje zaplanowanie wymiernych celów na kolejny okres z tym, że za realizację planów produkcyjnych odpowiedzialni są indywidualnie kierownicy wydziałów oraz zespoły (w zakresie zmiany lub obsługi maszyny). Można stwierdzić, że zespoły wiedzą, czego się będzie od nich wymagało. W tym względzie opisane rozwiązania nawiązują bezpośrednio do idei zarządzania przez cele, z której czerpie także ZPE. Jednakże we wszystkich badanych podmiotach brak jest zarówno indywidualnych, jak i zespołowych formalnych ustaleń co do rozwoju kompetencji pracowników na kolejny okres, zgodnie z ideą ZPE (chodzi o wspólne ustalenia kierownika i pracownika co do rozwoju określonych kompetencji przy uwzględnieniu potencjału tego ostatniego i zagwarantowaniu ciągłego wsparcia przez kierownika). Tę sytuację łagodzą nieco „wbudowane” w stanowisko, stałe i nieformalne cele związane z poprawą indywidualnej efektywności, związane z nimi formalne plany szkoleniowe (posiadają je wszystkie badane przedsiębiorstwa), przykładanie znaczenia

do procesu rekrutacji i selekcji jako istotnych działań w pozyskaniu najlepiej dopasowanego pracownika do stanowiska (przedsiębiorstwo D), bazowanie na wieloletnim doświadczeniu własnej załogi przy jednoczesnej minimalnej fluktuacji pracowników (przedsiębiorstwo C), korzystanie z leasingu pracowniczego oraz stanowiskowe uczenie się od doświadczonych pracowników (głównie na drodze instrukcji i demonstracji) już w procesie pracy (wszystkie badane podmioty). Kierownicy produkcji nie widzą obecnie potrzeby formalnych indywidualnych planów rozwoju swoich podwładnych, przy czym zawsze podawane są te same argumenty — brak czasu i realizacja napiętego planu produkcyjnego.

4. Zarządzanie efektywnością przez cały rok

Nieformalne, indywidualne cele stałej poprawy własnej efektywności, dążenie niekiedy do elastyczności stanowiskowej, formalne plany szkoleniowe oraz narzucone formalne plany produkcyjne rzutują na dalszy sposób współpracy kierowników i zespołów. Należy pamiętać, że w badanych przedsiębiorstwach brak obecnie opracowanych systemów kompetencyjnych. Jednakże na podstawie własnej wiedzy z zakresu technologii produkcji oraz często wieloletniej współpracy z tymi samymi pracownikami kierownik lub brygadzysta jest w stanie oszacować, na podstawie zachowań, kompetencje swoich podwładnych. Może także dodatkowo, na podstawie specyfikacji zamówienia, określić wymagane zachowania prowadzące do wykonania zadanej pracy — w ten sposób dokonując nieformalnej oceny własnych podwładnych.

Kierownik produkcji **przedsiębiorstwa A** deklaruje „zespołową współpracę i otwartą atmosferę” w wielu aspektach pracy działu produkcji. Jest to potrzebne do szybkiego rozwiązywania bieżących problemów. „Rodzinnej atmosferze” sprzyja fakt, że trzon pracowników produkcji jest niewielki (poza sezonem pracuje 10 pracowników etatowych oraz 10 tymczasowych). Kierownik podkreśla, że zespół jest mały, więc pracownicy wiedzą dużo o sobie — zarówno w zakresie pracy, jak i spraw osobistych. Choć spotkania dotyczące ważnych kwestii w zakresie problemów procesu produkcji odbywają się nieregularnie, to jednak wszyscy pracownicy związani z danym tematem (zarówno pracownicy etatowi, jak i tymczasowi) w nich uczestniczą. Oznacza to, że skład zespołu może być różny na każdym spotkaniu, w zależności od poruszanego tematu. Na takich spotkaniach dokonuje się — wspólnie, na drodze nieformalnych dyskusji — przeglądu dotychczasowych efektów, poruszane są bieżące problemy, a pracownicy mogą być przy wszystkich chwaleni, ale także, jeśli trzeba — upominani. Dominuje dialog, przykładowo pracownik może zgłosić zastrzeżenia co do technologicznego sposobu realizacji danego zamówienia i taki głos może zostać uwzględniony. W serii niecyklicznych spotkań z różnymi pracownikami kierownik ma możliwość zapoznania się z wieloma postulatami, problemami produkcji i poznania własnych pracowników. Jeśli zachodzi taka potrzeba, kierownik spotyka się ze swoim zastępcą oraz brygadzystami, aby omówić specyficzne, szczegółowe kwestie dotyczące produkcji lub sposobu pracy zespołu czy problemów własnych podwładnych. Zdarza się, że pracownik nie realizuje dziennych celów i wówczas kierownik stara się poznać przyczynę tych niedo-

ciągnąć — albo rozmawiając z brygadzystą zmiany (jest najbliżej pracownika), albo poprzez rozmowę bezpośrednią z pracownikiem. Wszystkie rozmowy i korekty błędów mają charakter nieformalny i są przeprowadzane na bieżąco — najczęściej z brygadystą. Jeśli wymaga tego sytuacja, informacja jest natychmiast przekazywana kierownikowi produkcji. Wszelkie problemy pracownicy zgłaszają brygadziście, natomiast sam kierownik produkcji w czasie godzin pracy ma sporadyczny kontakt z pracownikami. Dzięki wspomnianym nieformalnym zebraniom z pracownikami, kontaktem z brygadystami oraz z zespołem produkcyjnym, kierownik produkcji zna bardzo dobrze nie tylko wszystkich własnych pracowników — etatowych, wieloletnich, lecz także niektórych pracowników sezonowych. Powierza więc prace bardziej odpowiedzialne — przy konsultacji z brygadystami — doświadczonym pracownikom, często w zespołach dwuosobowych: doświadczony, etatowy pracownik oraz pracownik sezonowy. To powszechny sposób wzajemnego uczenia się pracowników.

W **przedsiębiorstwie B** każdy mistrz posiada własnych brygadzystów, wspólnie zarządzających zespołem w niezmiennym składzie. Kierownik produkcji ma kontakt głównie z mistrzami i brygadystami. Zna ich bardzo dobrze (współpracuje z nimi kilka lat) i twierdzi, że są „porównywalni”. Bezpośredni kontakt z pracownikami produkcyjnymi mają przede wszystkim mistrzowie i brygadziści. Jeśli wynik pracy zespołu jest niesatysfakcjonujący, brygadzysta stara się wychwycić rodzaj błędu i zakwalifikować go jako „ludzki” lub „technologiczny”. Jeśli błąd jest kwalifikowany jako dokonany przez pracownika, następuje natychmiastowa rozmowa brygadzysty z zespołem i szukanie „winnego” — kto przyczynił się do błędu. W przypadku trudności w identyfikacji lub braku możliwości rozwiązania problemu, mistrz, na podstawie analizy partii materiału i specyfikacji produkcji, docieka sprawcy błędu. Jeśli jednak zlokalizowanie takiego pracownika jest niemożliwe, kolejna praca jest tak ustawiana, aby można było stwierdzić, czy ten sam rodzaj błędu pojawi się ponownie. To wyłączny sposób oceny pracy zespołowej dokonywany na bieżąco. Oceniania jest więc bieżąca efektywność zespołów, natomiast ocena indywidualna jest sporadyczna — w przypadku wystąpienia błędu poszukiwany jest winny zaistniałej sytuacji. Wszelkie pochwały udzielane są przy udziale zespołu, choć ewentualne nagany udzielane są raczej indywidualnie. Mistrzowie i brygadziści są jednak zobowiązani do przedstawiania raportów z zakresu wydajności pracy.

W **przedsiębiorstwie C i D** kierownik zmiany znajduje się cały czas na hali produkcyjnej, co daje mu możliwość bieżącego wspierania pracowników w pojawiających się problemach. Procedura wsparcia jest następująca: poprzez bezprzewodowy telefon pracownik zgłasza problem, który kierownik jest często w stanie rozwiązać bez bezpośredniego kontaktu. W momencie wystąpienia problemu, który wymaga demonstracji czy pouczenia kierownik udaje się do zespołu zgłaszającego problem. W **przedsiębiorstwie C** kierownik jest także w stanie, dzięki posiadanej wiedzy o maszynach i procedurach związanych z ich obsługą, wskazać pewne niezbędne zachowania każdego pracownika przy danym typie maszyny (np. sposób przygotowania narzędzi czy maszyny, zabezpieczenie stanowiska). Jeśli jednak kompetencje pracownika są niewystarczające, to operator — jako najbardziej doświadczony i kompetentny — przeprowadza szkolenie stanowiskowe pracownika, z którym pracuje przy danej maszynie.

Kierownik zna bardzo dobrze własnych podwładnych, bowiem w niezmiennych zespołach pracuje razem z nimi niekiedy nawet 12 lat (od początku istnienia przedsiębiorstwa).

Pracownicy mają szansę na dofinansowanie studiów podyplomowych, ale wówczas są zobowiązani do 2–3 letniej współpracy bez możliwości odejścia w tym okresie.

W **przedsiębiorstwie D** trzymiesięczna opieka nad pracownikiem w czasie adaptacji należy do brygadzysty albo wyznaczonego doświadczonego pracownika. Praca odbywa się również w trzy-, czteroosobowych zespołach, przy czym brygadzysta na bieżąco, w sposób nieformalny, informuje kierownika zakładu ds. produkcji o pracy zespołu i wykonaniu dziennego planu. Jednym ze sposobów motywowania zespołów jest publiczne upowszechnianie („wywieszanie”) wyników wszystkich zmian. Poza tym codziennie zmiany przekazują sobie pracę — np. kierownicy kierownikom, drukarze drukarzom. Takie postępowanie wynika z reżimu technologicznego produkcji.

Tabela 3. Zarządzanie efektywnością przez cały rok — podsumowanie

Przedsiębiorstwo	Wsparcie	
	Indywidualne	Zespołowe
A	— wsparcie pracowników na stanowiskach w ramach realizacji bieżących działań i występujących problemów produkcyjnych — instruowanie, demonstracja, porady; brak indywidualnego planu rozwoju	nieregularne spotkania kierownika z zespołem;
B		—
C	— realizacja zaplanowanych szkoleń; niekiedy szkolenia na wniosek przełożonego, wynikające z formalnych wymagań (systemy certyfikujące, uprawnienia); niekiedy pomoc w doszkącaniu (np. studia podyplomowe); — ocena bieżącego wykonania planów (zwykle dziennych) — związane z tym zwykle niefinansowe motywowanie i karanie.	—
D		—

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

We wszystkich badanych podmiotach indywidualni pracownicy i zespoły otrzymują wsparcie i informację zwrotną głównie w zakresie bieżących trudności związanych z aktualną produkcją. Pracownicy rozwijają kompetencje najczęściej w procesie pracy w sposób nieformalny, ucząc się od współpracowników i przełożonego.

5. Przegląd i ocena efektów pracy

Cechą wspólną wszystkich podmiotów jest raportowanie kierowników i brygadzystów w zakresie realizacji planów produkcji. Jednakże wszystkie badane podmioty charakteryzuje brak formalnej oceny okresowej pracownika. Interesujący jest fakt, że w trzech podmiotach takie oceny funkcjonowały (**przedsiębiorstwa A, C i D**), jednakże z nich zrezygnowano. Podawane powody tego stanu rzeczy były następujące: brak czasu na dokonywanie takich ocen (**przedsiębiorstwo C**), złe doświadczenia kierow-

nika (**przedsiębiorstwo A**) oraz niespełnienie oczekiwań pokładanych w samych ocenach, np. stronniczość ocen (**przedsiębiorstwa C i D**). Kierownicy produkcyjni przyznawali, że nadal nie widzą sensu takich ocen, bowiem nieformalne bieżące przeglądy są najlepszym sposobem przekazywania informacji zwrotnej i wsparcia pracowników w wykonywaniu pracy. Podkreślano zalety takiej oceny — szybkość dostarczania informacji lub rozwiązania problemu. Kierownicy produkcyjni nie zauważają, że brak oceny okresowej utrudnia im jednak działania związane z indywidualnymi planami rozwojowymi podwładnych, dotyczącymi oczekiwanych efektów i rozwoju kompetencji poszczególnych pracowników. Utrudnia także wprowadzenie wynagradzania za wkład — poprawa indywidualnych efektów pracy i podniesienie własnych kompetencji na wyższy poziom mogłoby skutkować przyznaniem indywidualnej premii efektywnościowej lub nagrody.

Kierownik produkcji **przedsiębiorstwa A** uważa, że ma niewielkie możliwości finansowego oddziaływania na podwładnych. Pracownicy produkcyjni otrzymują najniższe wynagrodzenie w branży i na rynku (część odchodzi w związku z tym do konkurencji) oraz stałą „premię regulaminową”, bardzo rzadko odbieraną za przewinienia (kierownik jest przeciwny takim działaniom). Kierownicy i brygadziści otrzymują wyłącznie wynagrodzenie zasadnicze. Okazjonalnie — zwykle raz w roku, niekiedy częściej — kilku pracowników i brygadziści otrzymują nagrody (zwykle w równych kwotach) na wniosek kierownika produkcji. Kierownik produkcji także otrzymuje nagrody za realizację dotychczasowych planów — zwykle raz na rok. Kierownik produkcji zdaje sobie także sprawę z nierówności wynagrodzeń płac pracowników, którzy wykonują tę samą pracę. Zdarza się tak, że pracownicy etatowi, z dużym doświadczeniem, otrzymują niższą płacę, aniżeli pracownik nowo zatrudniony poprzez firmę zewnętrzną. Dobrzy pracownicy sezonowi są zatrudniani na stałe. Próby zmiany systemu wynagradzania nie powiodły się.

Informacja zwrotna o produktach i ich jakości trafia od klientów do kierownika poprzez nieformalne kontakty.

W **przedsiębiorstwie B** kierownik, mistrzowie i brygadziści spotykają się na okresowych, nieregularnych spotkaniach w okresie mniejszej presji produkcyjnej. Wówczas przedmiotem spotkania, prowadzonym w duchu dialogu, jest możliwość poprawy efektywności w procesie pracy. Pracownicy otrzymują płace lub stawki godzinowe (w zależności od odcinka produkcyjnego), powiększane premią „regulaminową”. Jednak nawet przy powstawaniu indywidualnych błędów niezwykle rzadko premie „regulaminowe” nie są przyznawane, bowiem kierownik produkcji jest przeciwny takiemu postępowaniu. Znacznie częściej stosowane są nagany. Formalna, miesięczna ocena okresowa, wymagana przez certyfikowany system jakości, przybiera postać kontroli dokonywanej przez dział jakości wraz ze stosownymi zapisami na kartach kontroli jakości. Taka kontrola, obejmująca ocenę konkretnych zespołów, dokonywana jest bez udziału tego zespołu, a dotyczy zgodności produkcji i asortymentu ze specyfikacją wymagań klienta.

W **przedsiębiorstwie C** raz w miesiącu kierownik dokonuje miesięcznej oceny zespołu. Spotyka się z pracownikami całej zmiany i wówczas omawiane są problemy występujące na produkcji oraz poziom zrealizowania celów miesięcznych. Za jakość (wykonanie produktu według wzorca) odpowiada cały zespół. Z kolei realizacja rocznych

oraz indywidualnych celów związana jest z roczną premią efektywnościową, zwaną tutaj „trzynastką”. Ponadto pracownicy produkcyjni mogą uzyskać nagrody na wniosek przełożonego za ogólnie rozumianą wysoką jakość pracy. Należy zaznaczyć, że początkowo kierownictwu wydawało się, że ocena okresowa spełni pokładane w niej nadzieje. Na podstawie wyników miesięcznych miały być przyznawane premie efektywnościowe wynikające z indywidualnej oceny okresowej. Sześciostopniowa skala obrazowała poziom spełnienia zachowań danego kryterium analitycznego, przy czym, podobnie jak to jest w systemach kompetencyjnych, ocenie podlegało zachowanie pracownika na stanowisku. Arkusz oceny dawał także możliwość planowania indywidualnych celów oraz plan rozwoju pracownika. W związku z tym sam arkusz oceny nawiązywał w najogólniejszych założeniach do idei planowania indywidualnych efektów i rozwoju w ramach ZPE. Jednakże ze względu na deklarowany „brak czasu” oraz brak przekonania o słuszności zaproponowanych rozwiązań na poziomie najwyższego kierownictwa, po niecałym roku zaniechano realizacji całego przedsięwzięcia. Konsekwencją był widoczny spadek motywacji, a wraz z nią wydajności pracy. Nadal jednak istniały miesięczne cele każdej zmiany, od wyniku których zależały zespołowe premie efektywnościowe. Pojawiła się jednak niespodziewanie rywalizacja między zespołami obsługującymi te same maszyny na różnych zmianach. Wynikało to z faktu, że każda zmiana miała własny cel do osiągnięcia, jednak pierwsza ustawiała parametry maszyn, przez co kolejne zmiany miały ułatwioną pracę i mogły wypracować wyższą premię zespołową. Zmiany zaczęły utrudniać sobie pracę, nawet ukrywając wykroje potrzebne do produkcji. Aby zaradzić tej sytuacji, wprowadzono dodatkową premię efektywnościową za wykonanie planu przez wszystkie trzy zmiany, co złagodziło dotychczasowe problemy.

Tabela 4. Przegląd i ocena efektów pracy — podsumowanie

Podmiot	Oceny	
	Indywidualne	Zespołowe
A	— brak formalnych indywidualnych ocen okresowych — przyznawanie nagród rocznych na wniosek przełożonego	— ocena wykonania planów okresowych (miesięcznych i rocznych) — związane z tym premie efektywnościowe i nagrody
B		
C		
D		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W **przedsiębiorstwie D** nieformalna ocena bieżąca brygadzysty jest podstawą przyznania nagrody pracownikowi. Istnieje tutaj także szczególny rodzaj oceny okresowej. Pracownicy, którzy pracują w okresie próbnym na czas określony, otrzymują umowę na czas nieokreślony w wyniku formalnej oceny po okresie próbnym. Taka ocena związana jest z wypełnieniem arkusza oceny oraz rozmową oceniającą z kierownikiem na wniosek brygadzysty, który wydaje ustną opinię o pracowniku po okresie próbnym. Formalna ocena okresowa funkcjonowała w omawianym przedsiębiorstwie przez 2 lata w końcu lat 90., a jej wyniki wiązały się — jak zauważył pracownik działu personalne-

go — niestety z presją na podwyżki płac. W dodatku „sztampowo” oceniani pracownicy i rutyna doprowadziły do obniżenia wartości motywacyjnej samej oceny. Warto jednak podkreślić, że **przedsiębiorstwo D** planuje w najbliższym czasie wprowadzenie kompetencyjnej oceny okresowej nastawionej na rozwój pracownika. Jej wyniki nie byłyby związane z wynagradzaniem. Nawet obecnie funkcjonujące opisy stanowisk pracy nawiązują w pewnym stopniu do idei ztl opartego na kompetencjach. Jednak obecnie uważa się, że rekrutacja i selekcja stanowią najważniejsze działanie personalne pozyskania najlepszych kandydatów na dane stanowisko. Raz w miesiącu, pracownicy różnych działów, spotykają się na tzw. „naradach wskaźnikowych”, a raz w roku ma miejsce przegląd jakościowy.

Podsumowanie badań i wnioski

Wszystkie badane podmioty charakteryzują się pewnymi wspólnymi cechami: reżimami technologicznymi i wynikającymi z tego procedurami postępowania, pracą zmianową, a także zespołową obsługą maszyn i urządzeń. Dla każdego działu produkcyjnego nadrzędnym celem bieżącej realizacji jest plan produkcyjny, któremu wszystkie działania kierownika produkcji są podporządkowane.

Rozpatrując rozwiązania ZPE, z punktu widzenia przyjętego trzyetapowego cyklu ZPE, można wskazać następujące wnioski:

- etap planowania efektów pracy i rozwoju pracownika częściowo nawiązuje do idei ZPE, ale tylko w zakresie formalnych planów produkcyjnych. Plany te są rozpisane na zmiany i zespoły, które wiedzą, czego się od nich oczekuje. Jednakże brakuje formalnych lub nieformalnych rozwiązań dotyczących indywidualnego lub zespołowego planowania rozwoju kompetencji pracowników. Istnieją natomiast indywidualne, nieformalne cele stałej poprawy własnej efektywności na stanowisku, co częściowo wiąże się z elastycznością stanowiskową pracowników;
- etap zarządzania efektywnością przez cały rok jest spełniony wyłącznie w zakresie bieżącego wsparcia pracowników w zakresie realizacji planów produkcyjnych. Jako konsekwencja poprzedniego etapu nie odnosi się jednak do ciągłego wspomagania pracowników w rozwoju;
- etap formalnej oceny pracowników i decyzji personalnych jest wyraźnie pomijany we wszystkich badanych przypadkach. Brak oceny okresowej nie pozwala na podsumowanie osiągnięć pracownika w zakresie jego efektywności, jak też rozwoju własnych kompetencji. Etap ten został zastąpiony przez „nieformalną ocenę okresową”, na podstawie której, na wniosek przełożonego może zostać przyznana nagroda pracownikowi. Równocześnie wskaźniki efektywności zespołowej/grupowej wpływają na przyznanie miesięcznej i rocznej premii efektywnościowej.

Z powyżej zaprezentowanych wniosków wynika, że, zgodnie z przewidywaniami, żaden z badanych podmiotów nie nawiązuje w pełni do idei ZPE. Należy jednak podkreślić, że pewne założenia odnośnie do planowania wymiernych efektów pracy zespołowej oraz nieformalnego wsparcia pracowników i zespołów przez kierowników istnieją i można zaliczyć do wspólnych rozwiązań wszystkich badanych podmiotów,

a to, przynajmniej częściowo nawiązuje do modelowego założenia. Zespoły znają swoje zadania i rozumieją oczekiwania. Brak jednak zupełnie formalnego, choćby uproszczonego i sprowadzonego do minimum dokumentacji, planowania efektów pracy i/lub kompetencji indywidualnych pracowników, co skutkuje brakiem zainteresowania oceną okresową. Rozwój kompetencji i uczenie się następuje już w czasie procesu pracy (pomoc współpracowników w postaci instrukcji i demonstracji), a także w czasie formalnych szkoleń. W procesie rekrutacji i selekcji poszukuje się także pracowników z już określonymi kompetencjami, a okres próbny decyduje o nawiązaniu dłuższej współpracy. Wyraźnie zaznaczyła się także tendencja leasingu pracowniczego i stałej, okresowej współpracy ze sprawdzonymi pracownikami.

Równie wyraźnie zaznaczył się, tak charakterystyczny dla ZPE, brak spójności różnych systemów personalnych. We wszystkich badanych podmiotach brak — oprócz ocen okresowych — formalnych planów ścieżek kariery, a także zarządzania talentami. Tę ostatnią kwestię **przedsiębiorstwa A, B i D** sprowadzają do zatrzymywania lub nawiązania dłuższej współpracy z wyróżniającymi się leasingowymi pracownikami. Dla **przedsiębiorstwa C** w ostatnim czasie wyraźnym zagrożeniem jest nowy, wielki pracodawca, który oferuje bardzo atrakcyjne wynagrodzenie. Obawa przed odchodzeniem najlepszych pracowników spowodowała, że przedsiębiorstwo próbuje wdrażać nowe rozwiązania (z zakresu programów pomocowych typu „równowaga praca–życie”). Z kolei systemy płac badanych podmiotów opierają się często na najniższych stawkach, indywidualnych negocjacjach i porównaniach rynkowych. W **przedsiębiorstwie B** pracownicy fizyczni posiadają bardzo różne wykształcenie, stawki wynagrodzenia także są zróżnicowane — zależne od stawek rynkowych, wykształcenia, posiadanych uprawnień (np. operator wózków widłowych). Stawki płac w **przedsiębiorstwie A** także zostały określone jako nieatrakcyjne. Na tym tle **przedsiębiorstwa B, C i D** wyróżniają się pozytywnie bogactwem różnego rodzaju premii efektywnościowych (zespołowe, zadaniowe, w tym procentowe i kwotowe oraz indywidualne oparte na wskaźnikach), a wraz z nagrodami wskazuje to na pewną tendencję — nacisk na systemy wynagrodzeń efektywnościowych. Nie jest to jednak regułą, bowiem w **przedsiębiorstwie A** funkcjonują wyłącznie nagrody roczne. Z kolei w **przedsiębiorstwie D** zauważono znaczenie całościowego ujęcia w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, toteż pojawiają się szkolenia z zakresu wzajemnej współpracy kierowników różnych działów. Jednak we wszystkich badanych podmiotach nadal brakuje wyraźnego, całościowego podejścia do rozwoju potencjału indywidualnego pracownika.

Wydaje się, że wprowadzenie ocen okresowych w działach produkcyjnych nie jest w tej chwili możliwe. Jeśli jednak przedsiębiorstwa zdecydowałyby się na ich wprowadzenie, to wyłącznie jako element większej całości — ZPE — i to w dodatku w oparciu o systemy kompetencyjne. Takie rozwiązania musiałyby charakteryzować się prostotą, uwzględniać reżimy czasowe w dziale produkcji, a sami kierownicy produkcji musieliby zostać przekonani o skuteczności stosowanych rozwiązań. Wszystko należy do kompetencji najwyższego kierownictwa oraz zależy od ciągłej współpracy z działem personalnym, który powinien wyposażać kierownika w wiedzę, umiejętności i narzędzia. Ostatecznie powodzenie procesu ZPE zależy od tych, do których jest skierowany: kierownika i pracownika.

Bibliografia

1. M. Armstrong, *Armstrong's handbook of performance management. An evidence-based guide to delivering high performance*, Kogan Page, 2009.
2. M. Armstrong, *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
3. M. Armstrong, *Armstrong's handbook of human resource management practice*, Kogan Page, 2009.
4. M. Armstrong, *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, 2006.
5. M. Armstrong, *Performance management. Key strategies and practical guidelines*, Kogan Pages 2006.
6. S.T. Bakir, *A Quality control chart for work performance appraisal*, "Quality Engineering" 3 (17)/2005.
7. A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
8. T.W. Buchner, *Performance management theory: a look from the performer's perspective with implications for HRD*, "Human Resource Development International", 1 (10)/2007.
9. D.D. Dubois, W.J. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2008.
10. G. Egan, *A clear path to peak performance*, "People Management" 10 (1)/1995.
11. C. Fletcher, *Performance appraisal and management: the developing research agenda*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology" 74 (4)/2001.
12. A. Furnham, *Performance management systems*, "European Business Journal" 16 (2)/2004.
13. A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999.
14. H. Król, A. Ludwiczynski red., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2007.
15. C.H. Lee, *Rethinking the goals of your performance-management system*, "Employment Relations Today" 32 (3)/2005.
16. A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa 2008.
17. A. Pocztowski, *Zarządzanie przez efekty jako integralna część funkcji personalnej*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, Kraków 2005.
18. M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
19. W. Ulrych, *Potencjalne obszary dysfunkcji w procesie zarządzania efektywnością pracownika*, [w:] Z. Janowska red., *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2010.
20. P. Ward, *Ocena pracownicza 360 stopni*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

PERFORMANCE MANAGEMENT AT THE EXAMPLE OF CHOSEN PRODUCTIVE ENTERPRISES OF LODZ REGION

The paper presents the meaning of performance management (PM) — its idea, aims, definitions. The difference between PM and performance appraisal was presented. Having chosen a model of PM the whole process and its stages were described. Connections among PM and human resources management processes were indicated. Research data on PM concerning four production companies in Lodz region were presented.

Key words: **performance management, process, workers supporting, performance appraisal**

Słowa kluczowe: **zarządzanie przez efekty, proces, wsparcie pracownika, ocena okresowa.**