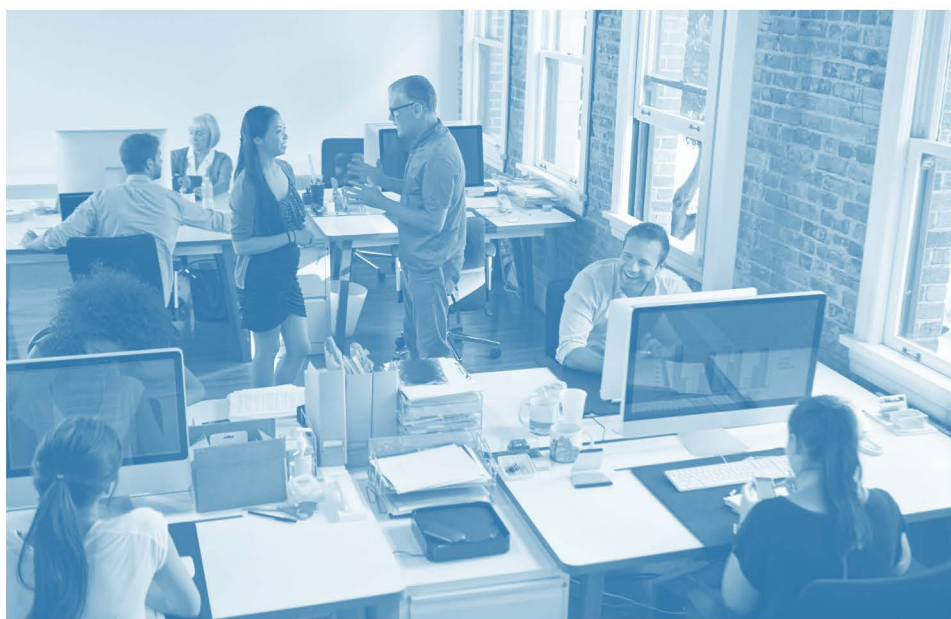


Zarządzanie

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

Wojciech Ulrych



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



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

[Kup książkę](#)

Zarządzanie

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

Wojciech Ulrych

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

RECENZENT

Marek Matejun

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Elżbieta Marciszewska-Kowalczyk

SKŁAD I ŁAMANIE

Munda – Maciej Torz

PROJEKT OKŁADKI

Katarzyna Turkowska

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/monkeybusiness

© Copyright by Wojciech Ulrych, Łódź 2018

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2018

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.08559.18.0.M

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

ISBN 978-83-8142-215-4

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

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

[Kup książkę](#)

Spis treści

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

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

WSTĘP

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ROZDZIAŁ 1

Koncepcja *performance management* w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi

1.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi a poziomy efektywności i wyniki organizacji

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

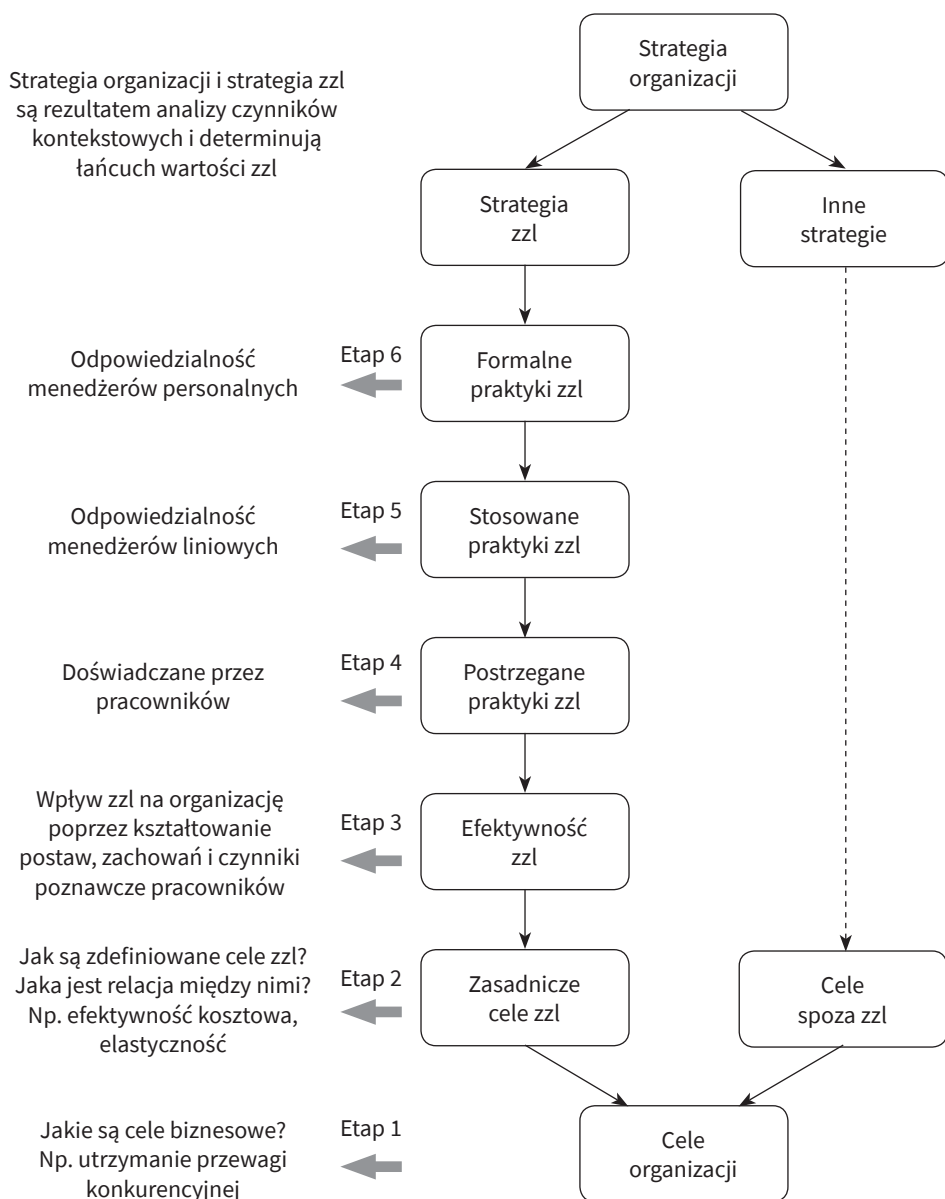
opartej na zasobach jednak zupełnie ignoruje kwestię determinantów otoczenia, a także nie wyjaśnienia przyczyn, dla których organizacja zaczyna lepiej funkcjonować (Paauwe, Boselie 2003).

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

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

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

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

**Rysunek 1.1.** Łańcuch wartości zzl

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

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